

المعهد العربي للتخطيط

Arab Planning Institute

مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيره والمتوسطة

إعداد

أ.د. إيهاب مقابله

د. سهيل مقابله

أ. عمر ملاعب

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية

العدد المائة والثالث والخمسون - 2021


محمد خطاب

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم وللمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والإزدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

إعداد: أ.د. إيهاب مقابله و د. سهيل مقابله و أ. عمر ملاعب

المقدمة

تسعى الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء إلى تعزيز فعالية وتعظيم نتائج سياسات التشغيل Employment Policies بشكلٍ عام وسياسة التوظيف الذاتي Self-employment Policy بشكلٍ خاص وذلك من خلال محاولة توفير كافة متطلبات نجاح هذه السياسات سواء كانت هذه المتطلبات تتعلق بالظروف الاقتصادية الكلية وبيئة الأعمال ومناخ الاستثمار Investment Climate أو بالأُطر التشريعية والمؤسسية Legislative & Institutional Frameworks أو تلك التي ترتبط بجانبي الطلب والعرض في سوق العمل Labor Market. وتنطوي سياسة التوظيف الذاتي على فكرة دعم تأسيس المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة MSMEs وقيام الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بتشجيع العاطلين عن العمل ورواد الأعمال Entrepreneurs على العمل لحساب أنفسهم من خلال تأسيس نشاطات ومشروعات إنتاجية تناسبهم، بحيث يوظفوا أنفسهم وغيرهم من أبناء الأسرة و/أو المجتمع المحلي، وهذا يعني تحويلهم من باحثين عن وظائف Job Seekers إلى مُوجِدين للوظائف Job Creators.

ومن أبرز مقومات ومرتكزات رفع كفاءة سياسات التشغيل بشكلٍ عام وسياسة التوظيف الذاتي على وجه التحديد: توفر بيئة استثمارية Business Environment محفزة للاستثمار المحلي Local Investment لتسهل عمليات تأسيس وتشغيل وتطوير المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، توفر التمويل وخدمات تطوير الأعمال Business Development Services اللازمة، رفع كفاءة سياسات التعليم والتعليم العالي Education & Higher Education Policies والسياسات الائتمانية Credit Policies والسياسات الحكومية الأخرى الداعمة لريادة الأعمال والابتكار Innovation. ومن أبرز مقومات نجاح سياسة التشغيل الذاتي أيضاً التغلب على العديد من التحديات التي تواجه المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في جميع مراحل تأسيسها (مرحلة ما قبل الاستثمار، مرحلة الاستثمار وبناء المشروع، مرحلة التشغيل، ومرحلة التقييم والتطوير)، إضافة إلى مساندة رواد الأعمال وأصحاب المشروعات بمختلف أحجامها لضمان توفر الكفاءة الفنية و/أو الإدارية اللازمة لنجاح هذه المشروعات لا سيما تلك التي ترتبط بصاحب المشروع والبيئة الداخلية للمشروع، أنظر الشكل رقم (1).

الشكل رقم 1: أبرز مقومات نجاح وتميز المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

حب المبادرة وتقبل المخاطرة	اختيار الفكرة الاستثمارية المناسبة	إعداد دراسة جدوى شاملة ومتكاملة	اتخاذ القرار الاستثماري السليم
وضع خطة تنفيذية لتحويل الفكرة إلى مشروع حقيقي	تنفيذ مرحلة بناء المشروع بصورة علمية وسليمة	توفر الكفاءة الإدارية لدى صاحب المشروع والعاملين فيه	الاختيار السليم للعاملين والتدريب المستمر
اختيار الموقع المناسب	استمرارية توفر السوق والقدرة على الوصول إليه	توفر المعلومات اللازمة	الحصول على الدعم الفني اللازم
توفر التمويل في جميع مراحل عمر المشروع	توفر مهارات تشغيل وتقييم المشروع	اختيار الحجم الأمثل للمشروع	الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي
التقييم المستمر للأداء والتطوير	توفر مهارات التعامل مع الأزمات واستغلال الفرص	وجود تشريعات ناظمة ومحفزه	اختيار حجم التمويل الأمثل
البنية التحتية بمفهومها الشامل	اختيار الشكل القانوني المناسب	متابعة السوق والمنافسين بشكل مستمر	تبني الابتكار والابداع في مختلف النشاطات

ويُلاحظ من الشكل أن العديد من مقومات النجاح والاستمرارية Sustainability للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة مرتبطة بشكل كبير برواد الأعمال وأصحاب هذه المشروعات وقدراتهم الفنية والإدارية وبمستوى ثقافتهم الاستثمارية والائتمانية Investment and credit Culture التي من المفترض أن تكون على مستوى يُمَكِنهم من إدارة مشروعاتهم بكفاءة. وبناء على ذلك، فإن بناء قدرات رواد الأعمال وأصحاب المشروعات في المجالات السابقة، من خلال خدمات تطوير الأعمال(BDS) Business Development Services والدعم الفني Technical Support، يساهم في إيجاد مشروعات قادرة على الاستدامة ويزيد من قصص النجاح، وهذا بدوره يدعم فرص توجه المزيد من الباحثين عن العمل ورواد الأعمال إلى العمل و/أو الاستثمار في هذه المشروعات مما يزيد من فعالية سياسة التشغيل الذاتي ويعظم نتائجها، كما يساهم في تعزيز التنمية البشرية Human Development وتعزيز الدور التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على مختلف المستويات (الفرد، الأسرة، المجتمع المحلي، والاقتصاد الوطني).

وفي هذا الإطار، نرى من الضروري الإشارة إلى وجود قصور واضح في مستوى المعرفة لدى رواد الأعمال وأصحاب المشروعات حول الكثير من المفاهيم والمصطلحات الهامة والحديثة في مجال ريادة الأعمال وثقافة العمل الحر، ويمكن أن يُعزى هذا إلى تواضع دور المدارس والجامعات في تعزيز الثقافة الاستثمارية وثقافة ريادة الأعمال Entrepreneurship Culture حيث تخلو الخطط الدراسية في معظم الجامعات بغالبية الدول النامية من مساقات وبرامج تدريبية وفعاليات تنموية تعمل في هذا الاتجاه. وتختلف آليات بناء قدرات رواد الأعمال وأصحاب المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تبعاً لاختلاف

احتياجاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم وكفاءتهم الفنية والإدارية وثقافتهم الاستثمارية والريادية، لذا فإن من الواجب والضروري أن تعمل الجهات المعنية على متابعة احتياجاتهم من المهارات والمعارف، والعمل على تلبيتها بشتى الوسائل. وهنا نشير إلى أن رفع كفاءة وقدرات رواد الأعمال وأصحاب المشروعات لا يمكن أن يُطلب من مؤسسة أو جهة واحدة بعينها، بل يحتاج إلى تظافر جهود منظومة متكاملة من المؤسسات التمويلية Financing Institutions وغير التمويلية Non-financing Institutions الحكومية وغير الحكومية ومراكز تطوير الأعمال Business Development Centers والمؤسسات الإقليمية والدولية، إضافة إلى مؤسسة الأسرة وقطاع المدارس والجامعات.

وفي إطار سعي المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute (API) إلى دعم وتعزيز مختلف جهود التنمية في الدول العربية بشكلٍ عام والجهود الرامية إلى دعم ريادة الأعمال والمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بشكلٍ خاص، ونظراً لأهمية اتخاذ الخطوات اللازمة للمساهمة في سد فجوة المعرفة Knowledge Gap لدى العديد من رواد الأعمال والباحثين عن عمل في الدول العربية في هذا المجال، يعمل مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة التابع للمعهد على إعداد سلسلة من الإصدارات التثقيفية الموجهة للباحثين عن عمل ورواد الأعمال وأصحاب المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بهدف تزويدهم بأبرز المعارف والمصطلحات والمفاهيم الحديثة الضرورية والهامة التي تتعلق بريادة الأعمال وتأسيس وتشغيل المشروعات وتطويرها. وكخطوة أولى، يهدف هذا الإصدار إلى عرض مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الحديثة المتعلقة بموضوع الريادة Entrepreneurship بمفهومها العام وريادة الأعمال ورواد الأعمال بشكلٍ خاص، إضافة إلى بعض المصطلحات المتعلقة بتأسيس وبناء وإدارة وتشغيل المشروعات. وتبرز أهمية هذا الإصدار من كونه يضع في كُتيب واحد تشكيلة واسعة من المصطلحات التي تم جمعها من مصادر مختلفة وتبويبها وعرضها بأسلوب يناسب قدرات القُراء من رواد الأعمال وأصحاب المشروعات على مختلف مستوياتهم. كما تبرز أهميته من تركيزه على عرض الكثير من المصطلحات باللغة الإنجليزية لتعظيم فرص استفادة شريحة إضافية من الفئات المستهدفة.

ويتكون هذا الإصدار من جزئين رئيسيين، يتضمن الجزء الأول بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بمفهوم الريادة وأشكالها المختلفة (الريادة الاجتماعية، الريادة البيئية، الريادة المستدامة، الريادة القيادية، الريادة الاستراتيجية وغيرها)، إضافةً إلى مجموعة متنوعة من المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة كالابتكار Innovation والإبداع Creativity، بينما يتضمن الجزء الثاني بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بمفهوم الاستثمار والمشروع الاستثماري مع التركيز على المصطلحات المستخدمة والضرورية في كل مرحلة من مراحل تأسيس المشروع Business Progress Cycle.

1. مفاهيم ومصطلحات في مجال الريادة

يُقدم هذا الجزء مجموعة من المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالريادة بمفهومها العام مع التركيز على مفهوم ريادة الأعمال المرتبطة بتأسيس المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ومفهوم وخصائص رواد الأعمال والذين يُطلق عليهم البعض كلمة "مبادرين" أو "رياديين".

1.1 مفاهيم الريادة

بدأ مفهوم الريادة بالظهور منذ منتصف القرن الماضي، إلا أنه بدأ بالانتشار والتوسع بشكل متسارع لدى الأفراد والباحثين والمهتمين وصانعي القرار وراسمي السياسات في الدول العربية خلال العقود الأربعة الماضية، وقد تزايد الاهتمام بهذا المصطلح والاهتمام بعملية تنمية وتطوير الريادة Entrepreneurship Development بعد ظهور وتبني سياسة التوظيف الذاتي كرديف للسياسات الحكومية المتبعة في مواجهة مشكلتي البطالة Unemployment والفقر Poverty. وقد ظهرت توجهات عديدة في شرح هذا المفهوم وبيان أبعاده ومجالاته. ويُعتبر مفهوم الريادة من المفاهيم الدارجة التي يُثير الحديث عنها جدلاً واسعاً بين القُراء والمُتخصصين بسبب تعدد التخصصات والمجالات والقطاعات التي يُستخدم فيها، فمنهم من يربطه بالمشروعات المتناهية الصغر و الصغيرة والمتوسطة، وآخرون يربطونه بالإنجاز والفعالية والابتكار والإبداع في القطاعين العام والخاص، والبعض يضعه في إطار عام بحيث يفترض وجود الريادة في أي عمل أو وظيفة بغض النظر عن المهام الوظيفية والمستوى الوظيفي. ويُستخدم مصطلح الريادة في مجال الاقتصاد والإدارة والمحاسبة والتخطيط والأعمال الحرة والعمل الحكومي والقطاع غير الرسمي، كما يستخدم في مختلف القطاعات الإنتاجية السلعية والخدمية، ويستخدم كذلك في مختلف المستويات والمهام الإدارية والوظيفية، وفي النشاطات والفعاليات الإنتاجية وغير الإنتاجية على حدٍ سواء.

وعليه، فإنه من الصعب الجزم بوجود تعريف موحد للريادة بمفهومها العام لا سيما في ظل حقيقة تنوع الجهات والأطراف ذات العلاقة واختلاف خلفياتهم وأسلوب تعاملهم مع الموضوع. لذا ظهرت مفاهيم ومصطلحات عديدة للريادة تبعاً للجهات التي صدر عنها التعريف (الأفراد، الباحثين، المهتمين، المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ..الخ) وتبعاً لمجال العمل قيد الدراسة (التسويق، الإدارة العامة، إدارة الأعمال، العلاقات العامة، الإنتاج، البحث العلمي، الاختراع...الخ)، وتبعاً لمجال العمل والمهام.

الريادة
Entrepreneurship

- الاستحداث أو السبق في ميدان ما، كإدارة شيء جديد بأسلوب جديد أو ابتكار شيء جديد و إنتاجه بأسلوب جديد .
- عملية خلق القيمة عن طريق استخدام الموارد المتاحة و اقتناص الفرص الاستثمارية الكامنة، ويتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الإبتكار والمخاطرة والإستباقية.
- عملية خلق القيمة من خلال استغلال مجموعة من الموارد الإنتاجية بشكل أمثل للوصول إلى الأهداف المرجوة سواء كانت ربحية أو غير ربحية .

وقد أدى الاهتمام بمفهوم الريادة إلى ظهور العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تُعبر عن الريادة ورائد الأعمال، إضافة إلى ظهور تقسيمات و أنواع عديدة للريادة، كما هو مبين في الشكل رقم (2). ويبين الشكل أن الريادة ليست مرتبطة بتأسيس المشروعات الاستثمارية بأحجامها وقطاعاتها المختلفة فحسب بل ترتبط كذلك بإدارة وتشغيل وتطوير المشروعات. ويبين الشكل أيضاً أن الريادة لا ترتبط فقط بالمجالات الاقتصادية والمالية والإدارية ، بل ترتبط كذلك بالجوانب الاجتماعية والبيئية. وسيتم فيما يلي عرض بعض المفاهيم المرتبطة بالريادة الاجتماعية Social Entrepreneurship والريادة البيئية Ecopreneurship، بينما سيتم شرح الأنواع الأخرى عند الحديث بشكلٍ مفصل عن مفهوم ريادة الأعمال المرتبطة بالمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

Entrepreneurship refers to creation, building and distribution of something of value from practically nothing to individuals, groups, organizations, and society.

الشكل رقم :2 أنواع الريادة الأكثر شيوعاً

ريادة المشروعات الصغيرة Small Business Entrepreneurship	ريادة الأعمال القابلة للتطوير Scalable Startup Entrepreneurship	ريادة الشركات الكبيرة Large Companies Entrepreneurship	الريادة الاجتماعية والمجتمعية Social Entrepreneurship	الريادة البيئية Ecopreneurship

ينبثق مفهوم الريادة الاجتماعية من التحديات الاجتماعية المتزايدة والسعي لإيجاد حلول لهذه التحديات، ويرتبط هذا المفهوم أيضاً بالجانب الإنساني الذي يلتقي فيه مع العمل التطوعي والخيري. ويُطلق على الريادة الاجتماعية أنها عملية إطلاق مبادرة و/أو شركة و/أو مشروع جديد، بحيث تتمحور

أهدافه الرئيســية حول إيجاد حلول و اقعية قابلة للتطبيق لواحدة أو أكثر من التحديات والقضــايا الاجتماعية والثقافية والبيئية. ويُقاس أداء الريادة الاجتماعية من خلال مؤشرات الأداء التي لا بد أن تعكس الأهداف الاجتماعية أو الثقافية التي حققتها، وتُقاس النتائج عادةً بمدى تخفيف المبادرات والمشــروعات ذات الطابع الاجتماعي من وطأة الفقروتحســين الرعاية الصـحية والتنمية المحلية Local Development وتراجع الأمية وغيرها من المؤشرات التي تحكمها طبيعة الأهداف. ولا بد من الإشارة إلى وجود بعض الفروقات بين الريـادة الاجتمـاعيـة والعمـل الخيري Charity أو التطوع Volunteer، حيـث يمكن القول أن العمـل الخيري والتبرعات والعمل التطوعي شــكل من أشــكال الريادة الاجتماعية إلاّ أن كل منها يحتاج إلى ريادة بالمفهوم العام.

Entrepreneurship Development is the process of improving the skill set as well as the knowledge of the entrepreneurs through training, coaching, mentoring, business development services and technical support.

الريادة الاجتماعية

Social Entrepreneurship

- الخروج بفكرة مبتكرة تعالج قضية اجتماعية معينة بحيث يؤدي تنفيذ هذه الفكرة إلى أثر تنموي (اقتصادي أو اجتماعي) على مختلف المستويات (الفرد والأسرة والمجتمع). ويمكن أن تأخذ هذه الفكرة التوجه الربحي لتحقق الإستدامة في التنفيذ وزيادة الفئات المستفيدة.
- الوصول إلى فكرة مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق تنطوي على استخدام الموارد المتاحة لحل مشكلة متجذرة في المجتمع.

رائد العمل الاجتماعي

Social Entrepreneur

- الشخص الذي يعمل على استشعار المشاكل الإجتماعية ويستخدم قواعد وأصول الريادة لابتكار الحلول وتنظيم وإدارة المشروعات لإحداث التغيير الاجتماعي المطلوب، وهناك فرق بين الناشط الاجتماعي Social Activist والرائد الاجتماعي.

أما بالنســبة للجهود والاســتثمارات والأفكار الريادية المرتبطة بالبيئة والحفاظ عليها وكل ما يرتبط بها، فإن الكثيرمن المتخصصين يُدرجونها تحت مفهوم الريادة الاجتماعية، إلا أن آخرون يرون أهمية إبرازها بشكلٍ منفصل، الأمر الذي أدى إلى ظهور مصطلح الريادة البيئية Environmental Entrepreneurship .

ويرتبط مفهوم الريادة البيئية بمفهوم الريادة المستدامة Sustainable Entrepreneurship والاقتصاد الأخضر Green Economy والمشروعات الخضراء Green Enterprises والرائد الأخضر Green Entrepreneur. كما ظهرت مصطلحات إدارية جديدة تتعلق بالموضوع، أهمها: إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources Management والوظائف الخضراء Green Jobs والموظف الأخضر Green Employee والمهن الخضراء Green Careers والمباني الخضراء Green Buildings والتسويق الأخضر Green Marketing وغيرها.

Social Entrepreneurship is an approach by start-up companies and entrepreneurs in which they develop, fund, and implement solutions to social, cultural, or environmental issues. **Social Entrepreneurs** are those who take on the risk and effort to create positive changes in society through their initiatives.

الريادة البيئية
Ecopreneurship

- مصطلح يعبر عن مبادئ ريادة الأعمال التي يتم تطبيقها لإنشاء مشروعات ربحية أو غير ربحية تساعد في التعامل مع المشاكل البيئية بأنواعها وأشكالها المختلفة بحيث تكون هذه المشروعات قادرة على الاستدامة مالياً وفنياً.

رائد العمل البيئي
Ecopreneurs

- مصطلح يشير إلى رائد عمل بمفهومه السائد إلا أن نشاطاته وأهدافه ومشروعاته لا تركز فقط على تحقيق الأرباح، بل تسعى بشكلٍ رئيسي إلى تحقيق أهداف بيئية تتعلق بحماية البيئة والصحة العامة.

الريادة المستدامة
Sustainable Entrepreneurship

- سلوك إبداعي لفرد أو مؤسسة تعمل في قطاع معين ينظر إلى الجوانب الاجتماعية والبيئية كأهداف رئيسية وكميزة تنافسية.
- الالتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم والمجتمع المحلي وكذلك الأجيال القادمة.

Ecopreneurship is to create businesses that solve environmental problems or operate sustainably. **Ecopreneurs** are entrepreneurs whose business efforts are not only driven by profit, but also by a concern for the environment and aim to solve a specific environmental problem through sustainable business. **Sustainable Entrepreneurship** is the process of sustaining a level of entrepreneurial development as to create a paradigm shift in economic activity such that national GDP, job growth, capital investment, technology advancement, and quality of life is unmatched, unsurpassed, and unequalled.

وتجـدر الإشـــارة هنا إلى أن هنـاك تقـارب كبير بين مفهوم الريـادة الاجتمـاعيـة والريـادة البيئيـة من جهة والريادة المستدامة من جهة أخرى، كما أن لكل هذه المفاهيم ارتباط واضح بعدد آخر من المفاهيم، أهمها: الاقتصاد الأخضر والريادة الخضراء والريادي الأخضر والمشروعات الخضراء.

الاقتصاد الأخضر
Green Economy

- اقتصاد يهدف إلى الحدّ من المخاطر البيئية وإلى تحقيق التنمية المستدامة دون أن تؤدي إلى حالة من التدهور البيئي.

الريادة الخضراء
Green Entrepreneurship

- الالتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف بشكل أخلاقي خلال مختلف مراحل دورة حياة المشروع والمساهمة في التنمية بمفهومها الشامل المستدام.

الريادي الأخضر
Green Entrepreneur

- الشخص الذي يقوم بتأسيس وتشغيل مشروع استثماري بهدف معالجة مشكلة بيئية أو الشخص الذي يحرص في جميع سلوكياته وقراراته المتعلقة بمشروعه الإنتاجي على عدم ترك أية آثار سلبية على البيئة والمجتمع.

المشروعات الخضراء
Green Businesses

- قائمة المشروعات التي لا تُحدث عمليات تأسيسها أو تشغيلها وتطويرها أي تأثير سلبي كبير على البيئة أو الاقتصاد أو المجتمع.

The Green Economy is the economy that aims at making issues of reducing environmental risks and ecological scarcities, and that aims for sustainable development without degrading the environment. **Green Entrepreneurship** can be defined as the continuing commitment of business to behave in an ethical way and contribute toward economic development while improving the quality of life of the workforce, their families, and the local and global community, as well as future generations. **A Green Entrepreneur** is someone who starts and runs an entrepreneurial venture that is designed to be green in its products and processes from the very moment it is set up. **A Green Business** describes a company that does not make any negative impact on the environment, economy, or community.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض المختصين في مجال القيادة يربط بين مصطلح الريادة Entrepreneurship ومصطلح القيادة Leadership حيث يُعرِفوا القيادة على أنها " فن من الفنون التي يتمتع بها الشخص والتي تمكنه من تحفيز مجموعة من الأفراد لغاية تحقيق هدف مشترك فيما بينهم سواء كان الهدف مرتبط بالشخص نفسه أو بالأفراد جميعاً أو يخص مؤسستهم". ومما يعزز هذا التعريف التشابه الكبير بين صفات القائد Leader وصفات رائد الأعمال Entrepreneur. ونتيجة للعلاقة السابقة بين القيادة والريادة، ظهرت مصطلحات جديدة مثل القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership والريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship والريادي الاستراتيجي.

القيادة الريادية
Entrepreneurial Leadership

- تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين مستوى تحملهم للمخاطر وتعزيز الابتكار والاستفادة من الفرص والموارد المتاحة وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة عملية التغيير في البيئة المؤسسية.

Entrepreneurial Leadership is a mindset that focuses organizations on turning problems into opportunities that create economic and social value. **The Entrepreneurial Leader** takes responsibility for their actions and those actions must be more proactive than reactive since they think about achieving organizational outcomes in an innovative way and working with a diverse group of people and resources to achieve these goals.

ومن خصائص القيادة الريادية مهارات الاتصال Communication Skills، الرؤية Vision دعم النجاح Supportive والثقة بالنفس Self- confidence ومشاركة النجاح Shares success وخلق مناخ للنمو والتطور والأمانة Honesty والعزيمة Perseverance والتعليم المستمر Continual Education.

الريادة الإستراتيجية
Strategic Entrepreneurship

- مفهوم يُعبر عن تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة). وقد تم تحديد ستة عناصر للريادية الإستراتيجية وهي: تحديد الفرص، النمو، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، ووضوح الرؤية، إضافة إلى أبعاد جديدة ظهرت مؤخراً هي: الموارد، القدرات، الإستراتيجية، الريادي، والبيئة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي.

الريادي الاستراتيجي
Strategic Entrepreneur

- شخص متميز لديه القدرات والمهارات والقابلية على تحمل المخاطرة المدروسة والقدرة على استكشاف الفرص والتخطيط السليم لاستغلالها، كما يمتلك القدرات الإدارية والإبداعية التي تمكنه من النجاح وتحقيق الأهداف سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المؤسسة.

ويساعد تبني الريادة الإستراتيجية في تحقيق عدد من الأهداف أهمها: (1) إعادة تعريف النطاق الذي يساعد المشروع أو الشركة في الخروج من مجال المنافسة الحالية إلى مجال أوسع، (2) ضمان أو دعم الموقف التنافسي للمشروع أو المؤسسة محلياً وعالمياً، (3) تعزيز مستوى المرونة في الإستراتيجية، (4) دعم بناء القدرات البشرية والتكنولوجيا الحديثة، (5) وبناء هيكل وثقافة جديدة في المشروع أو الشركة. أما عناصر الريادة الاستراتيجية فتشمل الابتكار، المخاطرة، الرؤية، التنظيم الريادي، الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة، المرونة، رأس المال البشري، وريادة الميزة التنافسية. وتتضمن مهام الريادي الاستراتيجي ما يلي: تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة والمفاضلة بينها، اختيار التصور الاستراتيجي الأفضل للمشروع أو الشركة وبناء رسالة ورؤية وأهداف الشركة بشكل مبدع وخلّاق، المفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة بشكل يعزز ريادة المشروع، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الظروف المناسبة لعملية التنفيذ والتقييم والتطوير، تقييم الإستراتيجية، و اتخاذ القرارات المناسبة.

Strategic Entrepreneurship refers to actions planned for seeking competitive advantage, which accelerates entering new products, processes, technological advancements, and markets by new ventures and incumbents. **Strategic entrepreneurs** are those who are doing business as entrepreneur with using several strategic to run his/her business.

بعد الانتهاء من عرض بعض المصطلحات المرتبطة بمفهوم الريادة عموماً، أصبح من الضروري التأكيد على عدد من الحقائق التي تتعلق بمفهوم ومجالات الريادة بمفهومها العام. ومن أبرز هذه الحقائق: (1) الريادة مفهوم عام ينطوي على الكثير من المفاهيم الفرعية الشائعة في جميع التخصصات والمجالات، (2) لا يرتبط مفهوم الريادة بامتلاك مشروع معين فقط، ولا يرتبط بعملية تأسيس المشروع بل يتعلق بكافة مراحل دورة حياة المشروع، (3) لا ترتبط الريادة بجنس معين أو عمر معين أو مستوى تعليمي معين أو قطاع معين أو وظيفة معينة، فهناك ريادة في الإدارة وريادة في التسويق وريادة في الإنتاج وريادة في العلاقات العامة وريادة في إدارة العاملين وإدارة المبيعات، كما يمكن للأب أن يكون ريادياً وللوزير أن يكون ريادياً في مجال عملهما، ويمكن للمزارع أن يكون ريادياً وهكذا، (4) لا ترتبط الريادة بالمفاهيم والنشاطات الاقتصادية فحسب، بل تتعدى القضايا الاجتماعية والإنسانية والبيئية والتطوعية والخيرية والإدارية، (5) هناك ظهور واضح لمصطلح الريادة في مجال الأدب والإعلام والسياسة والتكنولوجيا والعلوم الإنسانية وغيرها.

Entrepreneurship is living a few years of your life like most people will not, so that you can spend the rest of your life like most people cannot". Entrepreneurship is neither a science nor an art, it is a practice.

2.1 ريادة الأعمال ورواد الأعمال وخصائصهم

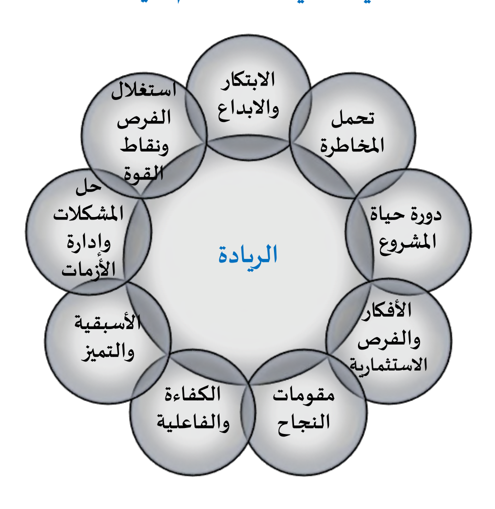
أدى التنوع في المجالات والقطاعات والتخصصات التي يتم فيها استخدام مصطلح الريادة إلى إرباك لدى البعض، كما أدى إلى تشتت الجهود البحثية والعملية التي تسعى إلى تعزيز الريادة سواء بمفهومها الاقتصادي أو الاجتماعي أو بمفهومها العام أو بمفهومها المرتبط بتأسيس المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. لذا، سيتم التركيز في هذا البند على مفهوم الريادة المرتبط بالنشاطات الإنتاجية والمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، والمرتبط أيضاً بقضايا الفقر والبطالة، ألا وهو مفهوم ريادة الأعمال أو ريادة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة **SMEs Entrepreneurship** أو ما يطلق عليه البعض ريادة الشركات **Corporate Entrepreneurship**، مع التأكيد على أن هذا المفهوم يندرج تماماً تحت مفهوم الريادة بشكلٍ عام كما هو موضح في الشكل رقم (2) الذي تمت الإشارة إليه سابقاً.

ريادة الأعمال
Business Entrepreneurship

- عملية تأسيس مشروعات استثمارية جديدة و ابتكارية أو تطوير مشروعات قائمة واستغلال نقاط القوة والفرص المتاحة لتطوير هذه المشروعات بأسلوب ابتكاري.
- ابتكار نظم وممارسات جديدة داخل المشروع من قبل بعض العاملين تحت إشراف مالك أو مدير المشروع لتحسين الأداء الاقتصادي له عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد.
- المبادرة في تصميم وتنظيم المشروعات الجديدة أو القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح من خلال التأكيد على الإبداع والإنتاجية .

تشير التعريفات السابقة إلى أن ريادة الأعمال لا ترتبط بخطوة أو مرحلة واحدة من مراحل الاستثمار أو مراحل دورة حياة المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، بل تبدأ الريادة والابتكار باختيار الفكرة الاستثمارية وتقييمها لبيان مدى الفرصة الاستثمارية التي تنطوي عليها هذه الفكرة، ومن ثم البدء ببناء وتأسيس المشروع الاستثماري مروراً بعملية التشغيل وإدارة عمليات الإنتاج والمبيعات والتسويق وصولاً إلى عملية التقييم والتطوير. وعلى سبيل المثال، قد يمتلك مشروع معين الريادة في مجال وأسلوب التسويق أو الريادة في أسلوب التوزيع أو التعامل مع السوق وهكذا. ونتيجة لاتساع مجالات ظهور القدرات والمهارات الريادية، بدى واضحاً الارتباط الكبيربين مفهوم الريادة وعدد من المفاهيم الأخرى أهمها الإبداع والابتكار والمخاطرة وغيرها، أنظر الشكل رقم (3).

الشكل رقم 3: بعض المفاهيم والمصطلحات التي تدور في محور مفهوم الريادة والمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة



Business Entrepreneurship refers to the concept of developing and managing a business venture to gain profit by taking several risks. Business Entrepreneurship as the combination of innovation, initiative and willingness take risks required to create and operate new businesses.

الابتكار
Innovation

- إنتاج شيء جديد خلال فترةٍ زمنية معينة نتيجة تفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها، ومن خلال تفكيره بطرق جديدة بعيداً عن التفكير الروتيني والتقليدي، ويمكن أن يظهر الابتكار في صورة مادية كالمنتجات التقنية والعلمية الجديدة والمميزة (سلعة مبتكرة)، إلا أنه يشمل أيضاً المنتجات في صورة خدمات (خدمة مبتكرة). ويمكن أن يكون الابتكار في أساليب الإنتاج أو الإدارة في أي مرحلة من مراحلها.

الإبداع
Creativity

- الإتيان بجديد أو إعادة تقديم القديم بصورة جديدة أو إبتكارية والتعامل مع الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة. ويعرف الإبداع أيضا بأنه القدرة على تكوين و إنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الاحتياجات بطريقة جديدة.
- عملية معرفية تؤدي إلى توليد نتاج جديد يتصف بالمرونة والأصالة.

Innovation is the process of turning a new concept into commercial success or widespread use. Invention is the creation of a new idea or concept. Creativity is the act of turning new and imaginative ideas into reality. **Creativity, invention, and innovation** are all interrelated and necessary for growth to occur.

ريادة الأعمال الدولية
International Entrepreneurship

- عمليات يقوم بها رائد الأعمال عبر الحدود الوطنية، وقد تشمل التصدير والترخيص وفتح مكتب مبيعات في بلد آخر.
- اكتشاف و ابتكار وتقييم واستغلال الفرص عبر الحدود الوطنية لخلق سلع وخدمات مستقبلية.

رائد الأعمال الدولي أو العالمي
Global Entrepreneur or International Entrepreneur

- شخص يقوم بتأسيس أنشطة تجارية جديدة ومبتكرة خارج أو عبر الحدود الوطنية ويقوم بتشغيلها وتطويرها.

International Entrepreneurship means the discovery, enactment, evaluation, and exploitation of opportunities across national borders to create future goods and services. When an Entrepreneur goes to other countries to run and operate their business, then it is known as International Entrepreneurship.

أما بخصــوص رائد الأعمال Business Entrepreneur ، فهناك اختلاف في الآراء المتعلقة بتعريفه، فبعض الخبراء لديهم تعريف واســع، والذي يشــمل أي شــخص يعمل في مشــروعه الخاص أي لحســابه الشــخصــي، أو الشــخص الذي يعمل مُســتقلًا بحيث ينطوي عمله على الابتكاروالقيادة. ولكن المفهوم المتعارف عليه لدى الغالبية أن رائد الأعمال يقوم باســتكشــاف فكرة اســتثمارية وتقييمها اقتصــادياً واجتماعياً وبيئياً، ومن ثم يقوم بتطويرهذه الفكرة إلى مشــروع اســتثماري بحيث يأخذ على عاتقه المخاطر التي قد ترافق تأســيســه وبناءه وتشــغيله وتطويره. وينحدرهذا المصــطلح من اللغة الفرنســية وأول من عرّفه هو الاقتصادي الأيرلندي -الفرنسي الأصل ريتشارد كانتيلون. يُطلق مصطلح رائد أعمال (ريادي أو مبادر) على الشخص الراغب بإنشاء مشروع استثماري جديد مع الأخذ بعين الاعتباركافة المخاطرالمرافقة لهذا المشــروع في مختلف مراحله. ولا بد من الإشــارة إلى أنه على الرغم من وجود بعض الفروقات بين مفهوم رائد الأعمال من جهة ومفهوم رجل الأعمال Business Man أو ســيدة الأعمال Business Woman ومفهوم القائد Leader ومفهوم المديرManager من جهة أخرى ، إلا أن هناك أوجه تشــابه كثيرة في الخصــائص والمهام وآليات العمل، فالريادي يمكن أن يكون قائداً جيداً، والقائد قد يمتلك قدرات و أفكارريادية تمكنه من إدارة فريقه. وقد أدى هذا التقارب والتداخل في الخصــائص إلى ظهورمصــطلحات مثل الريادة القيادية والريادة الاستراتيجية.

رائد الأعمال
Business Entrepreneurship

- الشخص الذي يقوم بتطويرنموذج عمل لمشروع معين، ويقوم بجمع رأس المال المادي والبشري اللازم لبدء هذا المشروع، ويعمل على تشغيله متحمّلاً مسؤولية نجاحه أو فشله.
- مالك أو مدير مشروع استثماري يديرنشاطه عن طريق الخوض بالمخاطرة والابتكار.

An Entrepreneur is a person with an idea, skills, and courage to take any risk to pursue that idea, to turn it into reality. **The Manager** is the person who manages the operations and functions of the organization. Managers need to have both leadership and entrepreneurship qualities to be successful. **A Businessman** walks on the defined path, but an entrepreneur believes in making his own path, which becomes a guideline for other businessmen.

وقبل الانتقال إلى مناقشـــة خصـــائص رائد الأعمال، نرى من الضـــروري التمييزبين مفهوم كل من ريـادة الأعمـال Business Entrepreneurship ومصـــطلح ريـادة الأعمـال الـداخليـة Intrapreneurship وكل من رائد الأعمال Entrepreneur وما يطلق عليه رائد الأعمال الداخلي Intrapreneur. كما لا بد من الإشارة إلى مفهوم رائد العمل المزيف Fake Entrepreneurship .

الريادة الداخلية
Intrapreneurship

- مزيج من مهارات ريادة الأعمال والإدارة، لكن الاختلاف الرئيسي هو أنه في حالة ريادة الأعمال الداخلية، لا يتحمل الريادي المخاطرة لأنه موظف في المشروع وليس مالكه.

ريادة الشركات
Corporate Entrepreneurship

- عملية تطوير أعمال أو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة داخل مشروع قائم لخلق قيمة وتوليد نمو جديد في الأرباح من خلال التفكيروالعمل الريادي.
- مفهوم يعبرعن دعم العاملين في مشروع أو شركة معينة للتفكيروالتصرف مثل رواد الأعمال ضمن حدود الهيكل التنظيمي للمشروع، حيث يتم تشجيع الموظفين ذوي الرؤية والمهارات الصحيحة على تحديد الفرص وتطوير الأفكار التي تؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة مبتكرة أو حتى خطوط أعمال جديدة.

رائد الأعمال الداخلي
Intrapreneur

- الشخص الذي يعمل داخل المشروع أو الشركة ولكنه يتولى تنفيذ فكرة فردية داخل المشروع وليس بالضرورة أن يكون مالك المشروع أو مديره ولا يتحمل كل المخاطرة الناجمة عن المشروع بل جزء منها.

رائد العمل الوهمي (المزيف)
Fake Entrepreneur

- الشخص الذي لا يمتلك الخصائص الأساسية لرائد العمل وينتقل من مشروع إلى آخر ويفتقر إلى الجدية والشغف، كما يقوم بنشر نصائح خاطئة مبنية على تجارب قد تكون وهمية.

An intrapreneur is a person who works within the company but has taken on an individual project by himself and become responsible for turning an idea or vision into a successful final product. **Intrapreneurship** as it is often referred to, is the concept of supporting employees to think and behave like entrepreneurs within an existing organizational structure. **Corporate Entrepreneurship** is a process used to develop new businesses, products, services, or processes inside of an existing organization to create value and generate new revenue growth through entrepreneurial thought and action. **Fake entrepreneurs** are known for bouncing from idea to idea. As a result, none of these ideas come to fruition.

وثمة تساؤلات تُطرح هنا حول المهارات والقدرات والخبرات التي يجب أن تتوفر لدى رائد الأعمال للوصول إلى أفضل النتائج؟ وهل هناك ضرورة لتوفر جميع هذه الخصائص؟ هل يتم بناء قدرات رائد الأعمال من خلال التعليم أم التدريب أم كلاهما؟. تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بالتفصيل جهود بحثية كبيرة خارجة عن أهداف هذا الإصدار، إلا أنه يمكن عرض ملخص يبين أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر برائد الأعمال وفقاً للكثير من المتخصصين، وما هي الأخطاء التي يقع بها رواد الأعمال بحيث تؤدي إلى تعثرهم وخسارة مشروعاتهم من أجل العمل على تفاديها، كما سيتم عرض بعض النصائح التي من شأنها تعزيز قدرات رائد الأعمال ورفع كفاءته وكفاءة مشروعه الذي يمتلكه أو يعمل فيه. ومن أبرز هذه الخصائص هو التوجه لتحمل المخاطرة والإصرار والمثابرة والشغف والصبر والتفكير خارج الصندوق، أنظر الشكل رقم (4).

الشكل رقم 4: بعض الخصائص رواد الأعمال

الفاعلية	الاهتمام بالجودة والنوعية	البحث عن أية معلومات تلزم للعمل	الإصرار والمثابرة	القدرة على اقتناص الفرص	حب العمل والمبادرة	الإصرار على استمرار النجاح
القدرة على توفير بيئة مناسبة للعمل	القدرة على الاقناع	الحزم	الثقة بالنفس	القدرة على حل المشكلات	الالتزام بالعمل	التخطيط المنظم
الطموح	الشغف	الصبر والتفاؤل	المرونة والقدرة على التكيف	تحمل المخاطرة	مهارات القيادة	مهارات التواصل الفعال
السعي لتطوير الذات	استثمار الفشل	تحمل المسئولية	الابداع والابتكار	أخلاق الريادة	التفكير خارج الصندوق	الاستغلال الأمثل للموارد

أشرنا سابقاً إلى مفهوم رائد الأعمال الوهمي أو المزيف Fake Entrepreneurship، وأشرنا إلى أنه لا يمتلك الكثير من خصائص رواد الأعمال السابقة، كما إنه قد يقوم بإيجاد منتجات وهمية أو تأسيس مشروعات وهمية أو إبراز خصائص وهمية للسلعة أو الخدمة التي يقدمها ، كما إنه قد يقدم معلومات وهمية سواء للمستهلكين أو للعمال أو للمؤسسات التمويلية وغير التمويلية. ولكن ولكي تتضح الصورة، لا بد من بيان بعض الأخطاء التي يقع فيها الكثيرون عندما يناقشون خصائص رواد الأعمال ومواصفاتهم، فالبعض يرى أن رائد الأعمال يجب أن يكون غني أو في تخصص معين أو يجب أن يكون شاب وهكذا، إلا أن هذا ليس بالضرورة صحيحاً. ويبين الشكل رقم (5) بعض المفاهيم والأخطاء الشائعة عن رائد الأعمال.

الشكل رقم 5: مفاهيم خاطئة عن رائد الأعمال

يحمل شهادة جامعية	المبادرشاب	المال هو العنصر الأهم لنجاح رائد الأعمال	مغامربلا حدود	يولد بموهبة
يستطيع حل جميع المشاكل دون مساعدة	هدفه الربح المادي دوماً	عاطل عن العمل	عبقري ويفهم بكل شئ	ينجح لوحده

وعلى الرغم من انتشار مفهوم ريادة الأعمال وزيادة عدد المشروعات الناشئة Startup Businesses بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فإن بعض هذه المشروعات لا تتمكن من الصمود لفترة طويلة، وتغلق أبوابها لأسباب داخلية وأخرى خارجية، وبسبب أخطاء إدارية قد يعتبرها البعض أخطاء بسيطة إلا أنها ذات أثر كبير على حياة المشروع. ولتلافي الوقوع في مثل هذه الأخطاء ينبغي على رواد الأعمال التعرف على أبرز مقومات نجاح المشروعات المتناهية الصغروالصغيرة والمتوسطة ومحاولة تحقيقها ومعرفة أسباب التعثرومحاولة تلافيها، كما لا بد لهم من الاستفادة من قصص النجاح وأسرارها وحالات التعثروأخطاء رواد الأعمال الآخرين. يبين الشكل رقم (6) بعض الأخطاء الشائعة لدى بعض رواد الأعمال والتي تؤدي إلى تعثر مشروعاتهم. ونعرض أخيراً، بعض الحقائق التي يجب على رواد الأعمال مراعاتها والعمل في إطارها إذا أرادوا تحقيق أهدافهم ورفع كفاءة مشروعاتهم، أنظر الشكل رقم (7)

الشكل رقم 6: بعض الأخطاء الشائعة لدى بعض رواد الأعمال التي تؤدي إلى تعثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة

عدم متابعة ملاحظات العملاء سواء الإيجابية أو السلبية	الإفراط في التوظيف وعدم اختيارفريق العمل المناسب	الاستمرار بالتخطيط لكن دون تنفيذ وتأجيل الأولويات "التسويف"
انعدام الرؤية أو تبني رؤية غير واقعية وغير منطقية	عدم متابعة السوق والمنافسين بشكل مستمر	عدم مواكبة توقعات وتفضيلات العملاء
ضعف عمليات التسويق وعدم فهم الاحتياجات الدقيقة للسوق والعملاء	التسعير الخاطئ	الاعتماد على الإدارة التقليدية وأسلوب الرجل الواحد One Man Show
الخلط بين أصول رائد العمل وأصول المشروع	عدم التقييم المستمر لأداء المشروع	عدم الاستفادة من أفكار الآخرين وأخطائهم
عدم الاهتمام بالجودة وعدم تقديم منتجات ذات قيمة استثنائية	اختيار الوقت الخاطئ لافتتاح المشروع أو طرح المنتج	سوء اختيار المكان والموقع الدقيق
التنازع على الإدارة بسبب كثرة المالكين	تجاهل وضع ميزانية التسويق ضمن دراسة الجدوى	عدم إعطاء العقود الوقت الكافي للدراسة ونقص الثقافة القانونية
عدم تبني بعض المشروعات والأفكار لأن روادي آخرسبقه إليها	التعنت والعناد عند اتخاذ القرارات الإدارية والفنية	التفاؤل غير المبرروغير المدروس والمبالغ فيه
توظيف الأقارب والأصدقاء بغض النظرعن الأداء والإنتاجية	التردد المفرط عند اتخاذ بعض القرارات	عدم المفاضلة بين البدائل المتوفرة وتجاهل مؤشرات الجدوى
العمل بدون خطة عمل ولو بسيطة	التفكير بأسلوب تقليدي كبديل للتفكير خارج الصندوق	

الشكل رقم 7:حقائق يجب على رواد الأعمال مراعاتها والعمل في إطارها

المخاطرة المطلوبة هي المخاطرة المدروسة	قد يتولد الفشل من النجاح والنجاح من الفشل	ليس هناك نجاح مستمر أو فشل مستمر
الوقوع بالخطأ ليس نهاية المطاف	النجاح ليس سهلاً ولكنه ليس مستحيلاً	لا بد من استشارة رواد الأعمال الآخرين والاستفادة من قصص نجاحهم أو تعثرهم
يجب التركيز على إيجادالحلول أولاً وليس على المشاكل	الوقت مورد مهم وثمين	الأفكار الجديدة تزيد من فرص النجاح ونتائجه
الأهم من النجاح هو المحافظة عليه	الريادة ليست في إيجاد الفكرة فقط بل في تحويلها إلى مشروع حقيقي قابل للاستمرار	البحث عن التميز والاستمرارية

2. مفاهيم ومصطلحات في مجال الاستثمار والمشروع الاستثماري

يقدم هذا الجزء مجموعة من المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالاستثمار والمشروعات المتناهية الصغروالصغيرة والمتوسطة، حيث يناقش تعريف هذه المشروعات وخصائصها ومفهوم المشروع الاستثماري ومراحل دورة حياة المشروع Business Life Cycle بشكلٍ عام، ويعرض أيضاً بعض المفاهيم المرتبطة بكل مرحلة من مراحل تأسيس المشروع ابتداءً من استكشاف الفكرة الاستثمارية وتقييمها ثم اتخاذ القرار الاستثماري، ثم بناء المشروع، مروراً بعملية التشغيل إلى عملية التقييم والتطوير. ويقدم هذا الجزء أيضاً العديد من المفاهيم المتعلقة بإدارة المشروعات ومسائل التمويل والدعم المؤسسي وخدمات تطوير الأعمال.

1.2 المشروع الاستثماري و أنواع المستثمرين

يلعب الاستثمار Investment دوراً كبيراً في دعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية Economic and Social Development، حيث يساهم - على سبيل المثال - في زيادة الإنتاج والتشغيل ودعم الموازنة العامة للدولة Government Budget والميزان التجاري Trade Balance وتعزيز مستوى الاحتياطيات من العملات الأجنبية Foreign Reserves والتنويع الاقتصادي Economic Diversification ، كما يساهم في تعزيز دور القطاع الخاص Private Sector في عملية التنمية بمفهومها الشامل والمستدام. ويقسم الاستثمار إلى عدة أنواع، أهمها: الاستثمار الاقتصادي وهو ما يطلق عليه الاستثمار الحقيقي Real Investment (إنتاج السلع والخدمات لأهداف ربحية و/أو تنموية)، الاستثمار الاجتماعي Social Investment (تعزيز التنمية الاجتماعية)، الاستثمار في رأس المال البشري Human Capital (تعزيز التنمية البشرية والإنتاجية)، والاستثمار المالي Financial Investment .

Financial Investment is different from Economic Investments. Whereas economic investments are tied to a tangible increase in capital stock, financial investments refer to an allocation of resources to assets are expected to yield some sort of dividend. Instead of being tangible objects or the means of production, financial investments are things like stocks, bonds, or real estate ventures.

الاستثمار
Investment

- التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاكي حالي من أجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي أكبر.
- التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من أجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة، وكذلك تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد مقابل تحمل عنصر المخاطرة.

الادخار
Saving

- الامتناع عن جزء من الاستهلاك الحالي من أجل الحصول على المزيد من الاستهلاك في المستقبل.

ويقسم الاستثمار حسب الملكية إلى ثلاث أنواع هي: الاستثمار العام (القطاع العام Public Sector) والاستثمار الخاص (القطاع الخاص Private Sector) والاستثمار المختلط من خلال الشراكة بين القطاعين Public-Private Partnership (PPP). ويمكن تقسيم الاستثمار حسب البعد الزمني لعملية التأسيس أو دورة الإنتاج إلى استثمار طويل الأجل Long-term Investment واستثمار قصير الأجل Short-term Investment، وهناك العديد من التقسيمات الأخرى للاستثمار حسب القطاع (صناعي، زراعي، تجاري، وخدمي. الخ) وأسلوب الإنتاج (كثيف الاستخدام للعمالة أو التكنولوجيا) ونطاق السوق (سوق منطقة وسوق محلي وسوق خارجي) وغيرها من المعايير. ويتأثر حجم الاستثمار بالمفهوم الاقتصادي (وهو موضوع اهتمامنا في هذا الإصدار) بعدة عوامل أهمها على سبيل المثال: سعر الفائدة Interest Rate وبيئة الأعمال Business Environment ومناخ الاستثمار ومستوى الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، أنظر الشكل رقم (8).

الشكل رقم 8: أبرز محددات الاستثمار

سعر الفائدة (التكلفة)	معدل العائد على الاستثمار	التقدم العلمي والتكنولوجي
درجة المخاطرة	الاستقرار الاقتصادي والسياسي	الوعي الادخاري والاستثماري
توفر السوق المالية الفعالة	النظام الضريبي	التشريعات وقوانين الاستثمار
النظام الاقتصادي	التوقعات	رشادة القرارات الاستثمارية
توفر التمويل	سهولة ممارسة الأعمال	مستوى الريادة والتوجه للابتكار

The biggest and most influential difference between saving and investing is Risk. **Risk** implies future uncertainty about deviation from expected earnings or expected outcome. **Risk** measures the uncertainty that an investor is willing to take to realize a gain from an investment.

المشروع الاستثماري
Investment Project

- فكرة محددة لاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة ولفترة زمنية للوصول إلى هدف معين أو عدة أهداف على أن تزيد الإيرادات (المكاسب بأنواعها) عن التكاليف بأنواعها (المباشرة وغير المباشرة).
- اقتراح بتخصيص قدر من الموارد الاقتصادية لتستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة أو إعادة تأهيل طاقة إنتاجية قائمة أو توسيعها للحصول على منافع معينة.
- منشأة تعمل على إنتاج السلع أو الخدمات أو تسويقها لإشباع حاجة أو رغبة معينة لدى أفراد المجتمع ، بهدف تحقيق الربح من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.

An Investment Project is an organization's plan to use available resources to achieve future performance and objectives.

ويمكن تصنيف المشروعات الاستثمارية حسب عدد من المعايير، أهمها: نوع المنتج (سلعة أو خدمة) وأسلوب الإنتاج (كثيف الاستخدام للعمالة أو كثيف الاستخدام للآلات)، الملكية (قطاع عام أو قطاع خاص)، وغيرها من المعايير، أنظر الشكل رقم (9).

الشكل رقم 9: أنواع وتقسيمات المشروعات الاستثمارية

الشكل القانوني (مؤسسة فردية أو شركه..الخ)	نوع المنتج (مشروعات سلعيه ومشروعات خدمية)	البعد الزمني لعملية الانتاج (مشروعات قصيرة الأجل ومشروعات طويلة الأجل)	الحجم (نشاطات إنتاجية ومشروعات متناهية الصغروصغيرة ومتوسطة)
عمر المشروع (قصيرومتوسط وطويل الأجل)	الملكية (قطاع عام وقطاع خاص)	علاقة المشروعات مع بعضها البعض(مكملة لبعضها أو بديلة أو مستقلة)	أسلوب الإنتاج (كثيف الاستخدام للعمالة أو كثيف الاستخدام للآلات)
نطاق السوق والحصة السوقية (سوق محلي و/أو خارجي)	هيكل السوق الذي يعمل فيه (منافسة أو منافسة احتكارية او احتكار القلة او الاحتكار التام)	أسلوب البيع والتوزيع المتبع (البيع بالجملة او المفرق او كلاهما)	القطاع (صناعي وزراعي وتجاري وخدمي)

ولكن ثمة سؤال يظهر هنا، هل تختلف هذه المشروعات عن بعضها البعض من حيث الخصائص والحجم والتحديات والاحتياجات؟ تحتاج الإجابة على مثل هذه الأسئلة إلى دراسات تطبيقية وتحليلية خارجة عن نطاق هذه الورقة، إلا أنه يمكننا تلخيص أهم المتغيرات والقضايا التي تتأثر بنوع المشروع الاستثماري وتقسيمات المشروعات، كما هو مبين في الشكل رقم (10). ومن أبرز هذه المتغيرات حجم رأس المال Initial Investment والاحتياجات غير التمويلية وحجم السوق Market Size وحدّة ونوع المنافسة Strength & Type of Competition وهيكل التكاليف Costs' Structure، إلا أن أهم هذه المتغيرات هو العائد على الاستثمار Rate of Return والمخاطرة Risk.

Whether an industry or firm is capital or labor intensive depends on the ratio of capital vs. labor required in the production of goods and services. While capital intensive is more expensive and requires a higher capital investment, labor intensive production requires more labor input and requires higher investment in training and education of employees.

الشكل رقم 10: متغيرات وقضايا تتأثر بنوع المشروع وتقسيماته



عائد الاستثمار
Return on Investment

- العائد الذي يحصل عليه صاحب رأس المال مقابل تخليه عن الاستمتاع بماله ولفترة زمنية معينة، وهو ثمن تحمل عنصر المخاطرة أو عدم التأكد.

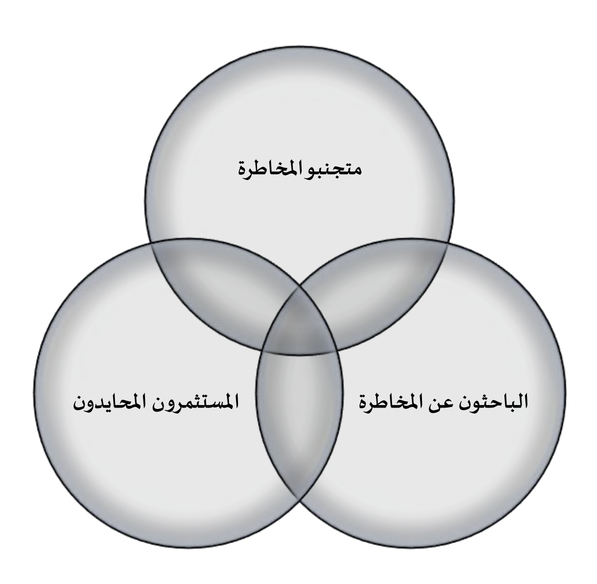
A Rate of Return (RoR) is the net gain or loss of an investment over a specified period, expressed as a percentage of the investment's initial cost. *The tradeoff between Risk and Return* is the principles theme in the investment decisions. Investors take a risk when they expect to be rewarded for taking it. **Higher Levels of Return** are required to compensate for increased levels of risk. In other words, the higher the risk undertaken, the more ample the return – and conversely, the lower the risk, the more modest the return.

المخاطرة
Risk

- تعبير يشير إلى خطر مستقبلي محتمل ناجم عن إجراء عمل ما (الاستثمار وتأسيس مشروع)، ويركز مفهوم المخاطرة على الآثار السلبية المترتبة على القيام بذلك العمل.
- يقصد بالمخاطرة في حالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة تذبذب العائد خلال فترة الاستثمار مما يؤدي بالمستثمر إلى الشعور بعدم التأكد وعدم اليقين حول مستقبل مشروعه أو العائد المتوقع.

ويختلف المستثمرون حسب درجة تقبلهم للمخاطرة، ويمكن تقسيمهم وفقاً لرغبتهم واستعدادهم لتحمل مخاطرة البدء بمشروع استثماري جديد إلى ثلاث فئات رئيسية، كما هو مبين بالشكل رقم (11). وتجدر الإشارة إلى العلاقة الإيجابية بين حجم المخاطرة التي يتحملها صاحب المشروع وحجم العائد المتوقع من المشروع، فإذا ما أراد عائداً مرتفعاً فلا بد من تحمل مخاطرة مرتفعة من خلال تبني أفكار ومشروعات ابتكارية غير تقليدية.

الشكل رقم 11: أنواع المستثمرين حسب درجة تقبلهم للمخاطرة



مستثمر متحفظ
Conservative Investor

- المستثمر الذي لا يرغب في تحمل مخاطر كبيرة ويرضى بتحقيق مكاسب وأرباح قليلة، بمعنى أنه ينجذب للاستثمارات الآمنة و يبتعد عن أي مخاطرة محتملة مهما كانت قليلة، ويوجه استثماراته إلى الاستثمارات الخالية من المخاطر Risk Free Investments كالودائع البنكية.

المستثمر المغامر
Risk Lover

- المستثمر الذي يرغب في تحمل درجة كبيرة من المخاطر في سبيل تحقيق أرباح ومكاسب كبيرة.

المستثمر المحايد
Neutral Investor

- المستثمر الذي يرغب في تحمل قدر متوسط من المخاطر في سبيل تحقيق قدر متوسط من الأرباح والمكاسب.

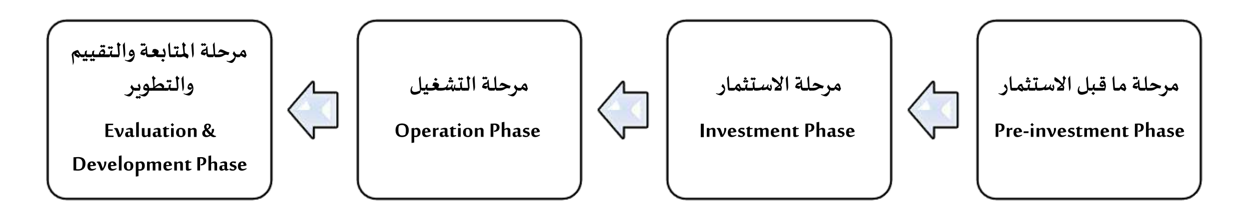
Risk Lover is a person who is willing to take more risks while investing to earn higher returns. When it comes to taking risk for earning returns, different people have different attitudes. Some are risk lovers, some risk averse and some are neutral towards risk.

2.2 مراحل عمر المشروع الاستثماري

يمر المشروع الاستثماري بغض النظر عن حجمه ومجال عمله بمراحل صعبة ودقيقة متعارف عليها بين المتخصصين في هذا المجال، وتنطوي كل مرحلة منها على عدد من الإجراءات والخطوات التي تتطلب مستوى معين من المهارات والمعرفة لدى رائد الأعمال أو صاحب المشروع. وهذه المراحل هي: مرحلة ما قبل الاستثمار، ومرحلة الاستثمار، ومرحلة التشغيل، ومرحلة التقييم والتوسع والتطوير، أنظر الشكل رقم (12).

Business Life Cycle is a cyclical representation of the stages an average business goes through from seeding to decline and renewal. **Business Life Cycle** is a natural way of business progression and shows the gradual and slow and steady different stages through which business progress. Usually, it is divided into four stages – Introduction Stage, Growth Stage, Maturity Stage and Decline Stage.

الشكل رقم 12 : مراحل دورة حياة المشروع الاستثماري



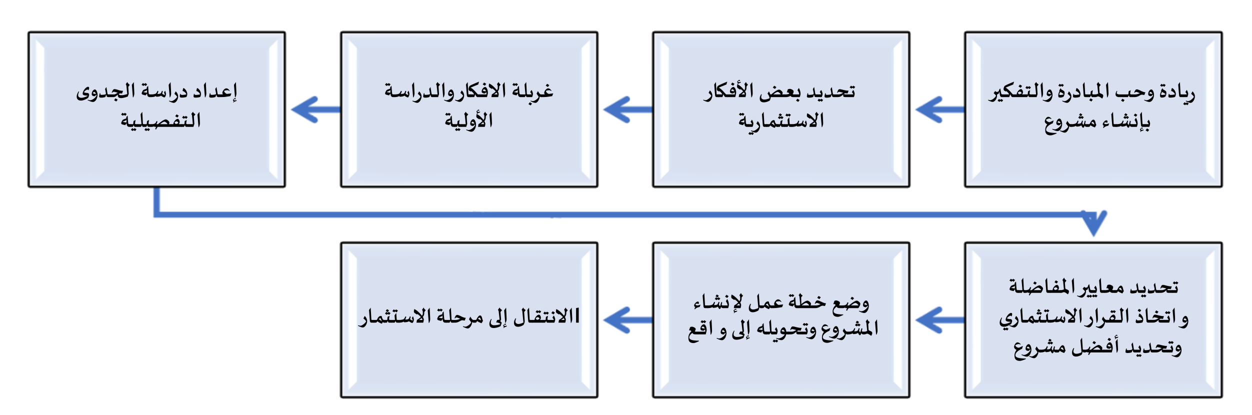
1. مرحلة ما قبل الاستثمار Pre-investment Phase

تتضمن هذه المرحلة الهامة من مراحل تأسيس المشروع ما يلي: (1) تفكير رائد الأعمال بدخول عالم الأعمال وتحديد بعض الأفكار الاستثمارية Investment Ideas وإجراء تقييم أولي لهذه لأفكار ومدى انسجامها مع طبيعته وخصائصه ومهاراته، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والعائلية والدينية لهذه الأفكار، (2) إعداد دراسة جدوى أولية Pre-feasibility Study وغربلة الأفكار الاستثمارية واختيار تلك التي تُعبر بشكل مبدئي عن فرص استثمارية حقيقية، (3) إعداد دراسة جدوى تفصيلية لأفضل الأفكار والمشروعات التي تعبر عن فرص استثمارية وتحديد معايير المفاضلة بينها، (4) اتخاذ القرار الاستثماري Investment Decision ووضع خطة عمل Business Plan تنفيذية لإنشاء المشروع أي البدء بعملية الاستثمار وبناء المشروع وتحويله إلى و اقع، أنظر الشكل رقم (13).

مرحلة ما قبل الاستثمار
Pre-investment Phase

- المرحلة التي تبدأ باختيار الفكرة الاستثمارية وتقييمها من كافة النواحي السوقية والتسويقية والفنية والتمويلية والمالية والبيئية والقومية والاجتماعية، وتنتهي باتخاذ القرار الاستثماري سواء بالبدء بالمشروع أو رفضه كلياً.

الشكل رقم 13: مرحلة ما قبل الاستثمار



وعند دراســـة وتحليل هـذه المرحلـة وحيثيـاتهـا والمســـائـل التي يجـب إتمـامهـا تظهر العـديـد من المصـــطلحـات والمفـاهيم ذات العلاقـة ومن أهم هـذه المفـاهيم الفكرة الاســـتثماريـة Investment Idea والفرصـــة الاســـتثمارية Investment Opportunity ومصـــادر الأفكار وخرائط الاســـتثمار Investment Maps وعملية تقييم المشـروعات Project Evaluation ودراسـة الجدوى Feasibility Study وخطة العمل Business Plan ونموذج العمـل التجـاري Business Model Canvas وغيرهـا من المفـاهيم مثل مصـــطلح تـحـديـد الـفـرص Opportunity Identification ومصـــطلح Entrepreneurial Process ومصـــطلح Moonlighting.

يختلف مفهوم الفكرة الاســـتثمارية عن مفهوم الفرصـــة الاســـتثمارية، حيث يعبر الأول عن فكرة لإقامة مشــروع معين على أمل أن يحقق هذا المشــروع عائد اقتصــادي واجتماعي مقبول. ويتم اتخاذ القرار الاســتثماري للبدء بتنفيذ المشـروع بعد إجراء عملية التقييم من خلال دراسـة الجدوى التي تشـير نتائجها إلى أن المشــروع مجدي أو غير مجدي، فإذا كانت نتائج تقييم الفكرة الاســتثمارية إيجابية، فإن هذه الفكرة تعبر عن فُرصـة حقيقية لا بد من اسـتغلالها. وعليه، فإن ليس كل فكرة اسـتثمارية تعبر عن فرصـة اسـتثمارية، بينما كل فرصة استثمارية هي فكرة استثمارية. وتختلف مصادر الأفكار الاستثمارية التي يمكن لرائد الأعمال اللجوء إليها، أنظر الشـكل رقم (14). ومن أبرز مصـادر الأفكار الاسـتثمارية خرائط الاسـتثمار Investment Maps التي تشـتمل ليس فقط على قائمة الفرص الاسـتثمارية المتاحة، بل تتضـمن خطة مدروسـة لتحويل هذه الفرص إلى مشـروعات حقيقية. ومن مصـادر الأفكار الاسـتثمارية المبادرات الفردية والشـخصـية التي تركز على اسـتكشـاف القدرات الريادية لرائد العمل والعمل على اقتراح أفكار اسـتثمارية تتلاءم مع هذه القدرات، وقد ظهرت في هـذا الإطار العـديـد من المبـادرات مثل "مهـاراتي مشـــروعي" و" هوايتي مشـــروعي" وعـائلتي مشروعي" وهكذا.

Opportunity Identification is the process by which an entrepreneur comes up with the opportunity for a new venture. **Moonlighting** refers to Working on your own part time after your regular job .

الشكل رقم 14: أهم مصادر الأفكار الاستثمارية

التراث أو العادات أو التقاليد	مهارات وقدرات الريادي	فجوة الطلب في السوق المحلي والخارجي	إحلال الواردات	توفر المواد الأولية
زيارة المعارض الدولية	ظهور مشكلة ما	مؤسسات تشجيع الاستثمار	مؤسسات بيع الأفكار	هوايات الريادي
	الأهداف والخطط التنموية	مقترحات لمشروعات قديمة لم تنفذ	خرائط الاستثمار	

غربلة الأفكار
Filtering Ideas

- عملية تقييم للأفكار الاستثمارية المتاحة من أجل اختيار قائمة الأفكار التي تنسجم مع طبيعة رائد الأعمال وخصائصه، وتنسجم كذلك مع حاجة السوق وهيكله. ويتم بالعادة إعداد دراسة الجدوى التفصيلية للأفكار التي تم اختيارها بعد عملية التحليل والمفاضلة.

نافذة الفرص
Window of Opportunity

- الفترة الزمنية التي تكون فيها البيئة الاستثمارية وظروف الاستثمار والأسواق مواتية لأصحاب المشروعات ورواد الأعمال بحيث تشكل فرصة حقيقية للدخول إلى عالم الأعمال و اكتشاف مصادر جديدة للدخل أو دخول أسواق جديدة.

خريطة الاستثمار
Investment Map

- وثيقة توضح قائمة الأفكار والفرص الاستثمارية الكامنة في بلد أو مدينة أو قطاع معين، بالإضافة إلى كافة متطلبات ومقومات نجاح عملية تحويل هذه الأفكار والفرص إلى مشروعات حقيقية على أرض الواقع. وتحدد الوثيقة الجدوى الاقتصادية والقومية والمالية لقائمة الفرص الاستثمارية الكامنة، كما تحدد التوزيع الجغرافي لهذه الفرص.
- دليل جغرافي وتشريعي وإجرائي للمستثمر المحلي والأجنبي يساعد في اتخاذ قرار الاستثمار.

Window of Opportunity is the period when the environment is favorable for entrepreneurs to exploit a particular new entry.

قد يفهم البعض أن خرائط فرص الاستثمار يجب أن تكون شاملة لكافة القطاعات وتغطي كامل الاقتصاد، إلا أن هذا الفهم خاطئ، حيث يمكن إعداد خارطة استثمارية لقطاع معين (على سبيل المثال، خارطة فرص الاستثمار لقطاع الصناعات التحويلية أو قطاع الصناعات البلاستيكية)، وقد تعد خارطة استثمارية لمنطقة جغرافية معينة سواء كانت مدينة أو إقليم. كما يمكن ربط الخارطة الاستثمارية لقطاع معين أو منطقة معينة بفترة زمنية معينة. وترتبط منهجية إعداد الخرائط الاستثمارية بمفهوم هام هو العناقيد الصناعية Industrial Clusters.

العناقيد الصناعية
Industrial Clusters

- تجمعات جغرافية محلية أو إقليمية أو عالمية لمجموعة من المؤسسات والمشروعات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين، الأمر الذي يجعلها تمثل نظاماً متكاملاً من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم التنافسية بمستوياتها المختلفة.
- مجموعة من المشروعات التي تتمركز في قطاع معين وموقع جغرافي محدد، وتقوم بإنتاج وتوزيع مجموعة من المنتجات المترابطة أو المتكاملة، وتواجه تحديات متشابهة، كما أنها تمتلك في الغالب نفس الفرص.

An Industrial Cluster is a geographic concentration of interconnected firms, suppliers, and institutions in a particular field. It has the potential to affect competition by increasing the productivity of the companies in the cluster s, driving innovation, and stimulating new businesses in the specific field.

وقد أصبحت سياسات وبرامج العناقيد الصناعية تعمل على التركيز على فرع من فروع صناعة معينة (من الصناعات التحويلية إلى الصناعات الغذائية ثم الصناعات الزراعية على سبيل المثال) بحيث تصبح المشروعات المكونة له نظام متكامل ومترابط، وهذا يساعد على تحديد احتياجات هذا الفرع والعقبات التي تواجهه. إضافة لما سبق، فإن نمو الفرع الذي تم التركيز عليه سيعمل على ظهور مشروعات جديدة ذات علاقة، الأمر الذي يساعد في تنويع القاعدة الصناعية ويعزز مبدأ التخصص والتكامل من خلال الروابط الأمامية والخلفية Forward & Backward Linkages.

بعد تحديد مجموعة من الأفكار الاستثمارية التي يرى رائد العمل أنها تنسجم مع اهتماماته واحتياجات السوق، لا بد من البدء بعملية التقييم.

تقييم المشروعات
Project Evaluation

- عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى اختيار البديل أو المشروع المناسب من بين عدة بدائل مقترحة والذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة واستناداً إلى أسس علمية.
- طريقة أو عملية للتعرف على مدى النفع الذي سيتحقق من خلال المشروع وفقا لمقاييس مالية، اقتصادية، اجتماعية، بيئية، وقومية. كما تساعد على المفاضلة بين المشروعات والبدائل المتوفرة.

Evaluating a Project means performing a rigorous analysis of completed goals, objectives, and activities to determine whether the project has produced planned results, delivered expected benefits, and made desired change. The valuation of a business is the process of determining the current worth of a business, using objective measures, and evaluating all aspects of the business.

وحتى تتم عملية التقييم بشكل دقيق، فإنه ثمة شروط لا بد من توفرها وهي: (1) معرفة جميع مراحل المشروع، (2) المعرفة التفصيلية لمتطلبات ومستلزمات المشروع من المرحلة الأولى حتى المرحلة النهائية، (3) قابلية مستلزمات المشروع للقياس بالقيمة النقدية، (4) القدرة على تحديد حجم الإنتاج وإمكانية تصريفه، (5) القدرة على قياس مخرجات والمشروع بالقيم النقدية، (6) الاطلاع على المشروعات والفرص الاستثمارية البديلة للمساعدة في عملية المفاضلة والاختيار، (7) توفر المعلومات والبيانات اللازمة، (8) شمولية مستويات التقييم لتشمل التقييم على مستوى كل من الاقتصاد والقطاع والمنطقة الجغرافية والمجتمع المحلي وصاحب المشروع. ويختلف مصطلح Project Evaluation عن مصطلح Project Valuation ، حيث يرتبط الأول بعملية تقييم عائد أو ربحية المشروع بينما يرتبط الثاني بعملية تحديد القيمة السوقية للمشروع.

Feasibility Study refers to an analysis that takes every relevant factor of a project into account - legal, economic, technical, and scheduling considerations- to determine the possibility of completing the project successfully.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم لا ترتبط بالمشروعات الجديدة فقط، بل تشمل تقييم المشروعات القائمة، أنظر الشكل رقم (15). وتعتبر دراسة الجدوى أحد أشكال عملية تقييم الاستثمار عندما ترتبط هذه العملية بالمشروعات الجديدة. ويسود لدى البعض مفهوم خاطئ لدراسة الجدوى حيث يعتبرها البعض بأنها دراسة تبين إيرادات وتكاليف وأرباح المشروع. ويوجد نوعان من دراسة الجدوى دراسة الجدوى الأولية أو التمهيدية Pre-feasibility ودراسة الجدوى التفصيلية Feasibility Study .

الشكل رقم 15: مجالات عملية تقييم المشروعات

دراسة الجدوى
Feasibility Study

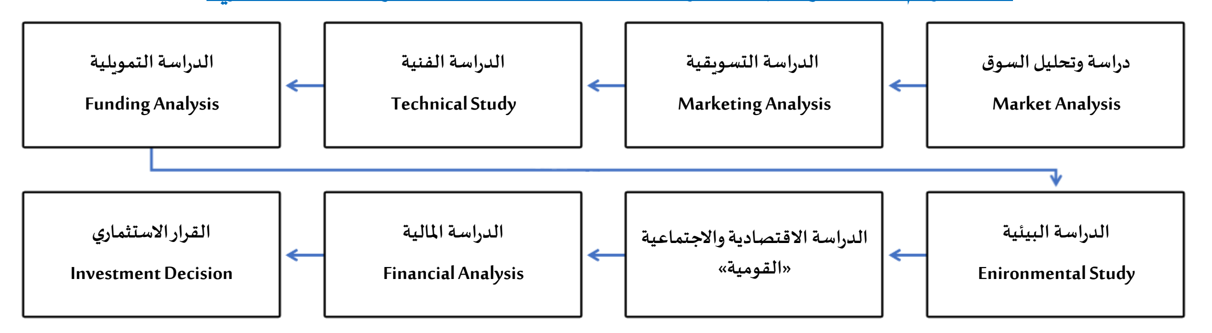
- مجموعة من الدراسات المتخصصة التي تُجرى للتأكد من أن مخرجات المشروع أكبر من مدخلاته أو على الأقل مساوية لها، أو أن للمشروع جدوى أكبر من غيره من المشروعات أو البدائل.
- دراسة شاملة لكافة جوانب المشروع تسعى إلى تحديد مدى صلاحية مشروع استثماري من عدة جوانب ومجالات (قانونية، تسويقية، مالية، بيئية، إنتاجية، اقتصادية، اجتماعية، وإدارية) لتحقيق أهداف محددة.

دراسة الجدوى الأولية
Pre-feseibility Study

- تقرير أو دراسة أولية تمثل الخطوط العامة من كافة جوانب المشروع المقترح والتي يمكن من خلالها التوصل إلى قرار إقامة المشروع وبالتالي الانتقال إلى الدراسة التفصيلية أو عدم القيام بالمشروع والبحث عن مشروع آخر.
- دراسات سابقة للدراسات التفصيلية تهدف إلى التأكد من عدم وجود مشاكل أو معوقات جوهرية (قانونية، فنية، اقتصادية،...) تعيق تنفيذ الاقتراح الاستثماري، وبالتالي السير قدماً في الدراسات التفصيلية والتي تعتبر مكلفة وتحتاج إلى جهد كبير.

وتتكون دراسة الجدوى التفصيلية من عدة دراسات تفصيلية تغطي مختلف جوانب المشروع، ويأتي في مقدمة هذه الدراسات الدراسة السوقية Market Analysis ثم التسويقية Marketing Analysis، مروراً بالدراسة الفنية Technical Study والتمويلية Funding Analysis وصولاً إلى القرار الاستثماري، أنظر الشكل رقم (16). ويمكن القول أن هناك جدل يدور حول ترتيب هذه الدراسات وأيها يكون أولاً؟ هل نُعد الدراسة الفنية ثم السوقية أم أن الدراسة السوقية أولاً؟ هل يمكن أن تسبق الدراسة التمويلية وتكلفة التمويل الدراسة الفنية؟ إن الإجابة على هذه التساؤلات وغيرها يحتاج إلى تفصيلات دقيقة وفهم شامل لكل دراسة من هذه الدراسات وحيثياتها، وهذا خارج عن نطاق هذا الإصدار وسيتم مناقشته في إصدار قادم.

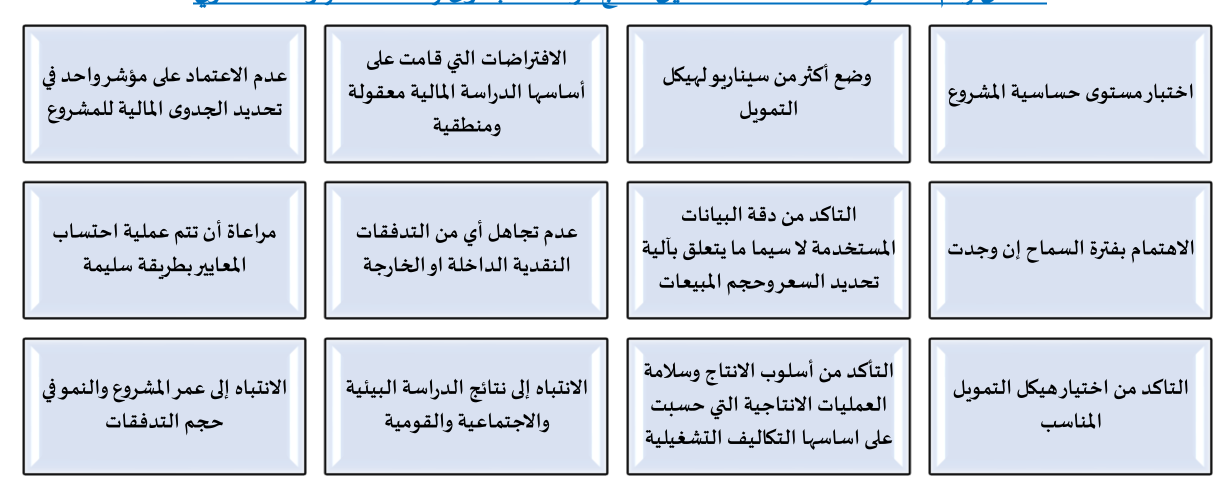
الشكل رقم 16: خطوات إعداد دراسة الجدوى التفصيلية للمشروعات الاستثمارية



بعد الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى وتحديد مؤشرات الجدوى للمشروع، يبدأ النظر في عملية اتخاذ القرار الاستثماري (هل المشروع مُجدي أم غير مُجدي؟). ويعتمد القرار الاستثماري على نتائج الدراسة التفصيلية أي نتائج جميع الدراسات السابقة وليس نتائج دراسة واحدة، فالمشروع يجب أن يكون مجدي سوقياً وفنياً وبيئياً ومالياً وهكذا. ويأخذ هذا القرار صيغ متعددة منها أن المشروع مجدي وينصح بتنفيذه وفقاً لعدد من التوجيهات، أو أن بعض التفاصيل والمعلومات بحاجة إلى مراجعة لمزيد من التدقيق ثم يُعاد التقييم مرة أخرى، أو أن المشروع غير مجدي ولا بد من البحث عن فكرة أخرى.

ولا بد من الإشارة إلى أن متخذ القرار يجب أن لا يغفل خلال عملية التقييم عن التغيرات التي تطرأ على بعض المتغيرات التي تؤثر في عملية التقييم (فرض ضريبة جديدة أو منح إعفاءات معينة أو ارتفاع الأسعار وهكذا)، كما أنه يجب أخذ عنصر الإدارة وخصائص صاحب المشروع بعين الاعتبار لأن بعض المشروعات الاستثمارية تحتاج إلى خصائص معينة يجب توفرها برائد الأعمال حتى يتمكن من مزاولة نشاطه والمحافظة على استمرارية مشروعه. ويبين الشكل رقم (17) عدد من القواعد العامة التي يجب على رائد الأعمال وصاحب المشروع اتباعها عند تحليل نتائج دراسة الجدوى وقُبيل اتخاذ القرار الاستثماري الخاص به.

الشكل رقم 17: قواعد عامة عند تحليل نتائج دراسة الجدوى و اتخاذ القرار الاستثماري



وبعد اتخاذ القرار الاستثماري بالبدء بتأسيس المشروع، تأتي مرحلة إعداد خطة العمل لتحويل ما جاء بدراسة الجدوى إلى مشروع حقيقي. ويعتبر إعداد خطة عمل المشروع (خطة تنفيذ المشروع) من الخطوات الأولى والضرورية التي يجب أن تسبق عملية بناء المشروع كونها لا تعبر عن عملية تحديد المنتج والسعر فقط، بل تتضمن كل ما يتعلق بإستراتيجيات التسويق ومتطلبات التمويل والنماذج الربحية المناسبة والمخاطر والمنافسة والحصة السوقية وآلية التعامل مع التطورات والتحديات المحتملة. وتختلف خطة العمل عن دراسة الجدوى، فدراسة الجدوى تجيب عن التساؤل فيما إذا كان المشروع مجدي أم لا؟

أما خطة العمل التنفيذية فتجيب عن تساؤل كيف سيتم تنفيذ المشروع؟. وتتضمن خطة العمل التنفيذية الإجراءات اللازمة لتحويل الفكرة الاستثمارية إلى مشروع حقيقي بحيث تتم جميع عمليات التأسيس والبناء والتشغيل والتطوير بالشكل الملائم، وتتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بتجهيز وبناء المشروع ليصبح جاهز للتشغيل، وتتكون من عدة خطط وبنود فرعية كما هو مبين في الشكل رقم (18).

خطة العمل
Business Plan

- وثيقة تستخدم لتفصيل خطط للأعمال الجديدة أو الأعمال القائمة بالفعل، وتستخدم هذه الوثيقة لوصف أهداف واستراتيجيات العمل، فضلاً عن تقديم مخطط لخطط التمويل والتسويق. وتوفّر خطة العمل معلومات مفصلة حول أهداف المشروع الاستثماري وكيفية وصوله إلى هذه الأهداف.
- وثيقة رسمية مكتوبة تحتوي على أهداف المشروع، وطرق تحقيق تلك الأهداف، والإطار الزمني لتحقيقها. كما تصف الخطة طبيعة العمل، ومعلومات أساسية عن المشروع، التوقعات المالية، والاستراتيجيات التي يتوقع تنفيذها في مجملها. وتعمل خطة العمل كخريطة طريق (خطة) توفر التوجيه وتحدد مسار العمل.

الشكل رقم 18: أبرز معالم خطة العمل الخاصة ببناء المشروع

خطة التسجيل واختيار الشكل القانوني المناسب	خطة الحصول على التمويل	خطة استكمال رأس المال الثابت وتهيئة الموقع	خطة توظيف العمالة
خطة تحديد نوعية ومصدر المواد الأولية	خطة الدعاية والإعلان في هذه المرحلة	خطة استكمال متطلبات مرحلة ما قبل التشغيل	خطوات دورة الإنتاج الأولي والتشغيل التجريبي

A business plan is a written document that describes in detail how a business—usually a startup—defines its objectives and how it is to go about achieving its goals. A business plan lays out a written roadmap for the firm from marketing, financial, and operational standpoints.

وفي هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى ضرورة التمييز بين مصطلح خطة العمل المتعلقة بتنفيذ المشروع وبناءه وتجهيزه ليصبح جاهز للتشغيل (خطة البناء والتأسيس) وخطة العمل الخاصة بتطوير المشروع (خطة تطوير Development Plan) وخطة العمل التي يتم إعدادها كبديل أو رديف لدراسة الجدوى التفصيلية. وتعتبر خطة العمل بمفهومها الأخير ذات علاقة بدراسة الجدوى والأبعاد السوقية والفنية البيئية للمشروع، وتعتبر هي ونموذج العمل التجاري بدائل جيدة لدراسة الجدوى التمهيدية، أنظر الشكل رقم (19).

الشكل رقم 19: أبرز مكونات خطة العمل

تحليل السوق	المنتج وعملية الإنتاج	وصف المشروع وأهدافه	الخطة التشغيلية	الخطة التطويرية	الخطة المالية	الخطة التمويلية	الإدارة والتشغيل

وقد يخلط البعض بين مفهوم خطة العمل ونموذج العمل التجاري **Business Model Canvas** ويعتبر نموذج العمل التجاري من الأدوات الحديثة لتقييم مدى جدوى فكرة مشروع استثماري قبل إعداد دراسة الجدوى التفصيلية. وتعتبر خطة العمل التجاري الترجمة الفعلية والتشغيلية والرقمية لنموذج العمل. ويوضح الشكل رقم (19) رسم توضيحي لمكونات نموذج العمل التجاري التي يجب التعامل معها وتحليلها للوصول إلى فكرة واضحة عن الفكرة الاستثمارية والمشروع المزمع تنفيذه. ويرتبط بعض هذه المكونات بجانب السوق والتسويق والعلاقة مع الزبائن، بينما يرتبط الجزء الآخر منها بعملية الإنتاج وأسلوب الإنتاج وطبيعة الاحتياجات، ليتم بعدها تحديد مصادر الإيرادات و أنواع التكاليف. ومن المصطلحات ذات العلاقة الوثيقة بمكونات نموذج العمل التجاري مصطلح إثبات المفهوم **Proof of Concept**.

نموذج العمل التجاري
Business Model Canvas

- الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها.

إثبات المفهوم
Proof of Concept

- العملية التي تؤدي إلى إثبات أن المنتج يمتلك القدرة على النجاح في السوق حيث تقوم الشركة الناشئة بتقييم الجدوى الاقتصادية للمنتج وتثبت الفوائد العملية أو المحتملة له، وهو أمر ضروري لإقناع المستثمرين وشركات رأس المال المخاطر وغيرهم من الجهات التمويلية وغير التمويلية.

A Proof-Of-Concept is a presentation of a product, which proves its feasibility. Companies and startups use POC to demonstrate that their idea could be built and achieve certain goals. This presentation goes to their managers, stakeholders, or potential investors.

الشكل رقم 20: مكونات وبنود نموذج العمل التجاري

الشراكات الرئيسية Key Partners	الأنشطة الرئيسية Key Activities	القيمة المقدمة Value Provided	العلاقات مع العملاء Customer Relationship	شرائح العملاء Consumers Segments
الشركاء المساهمين في خلق القيمة المقترحة (موردين ومستوردين) ومصادر المواد الأولية	متطلبات إيجاد القيمة المقترحة الموارد الرئيسية Key Resources الاحتياجات التشغيلية الرئيسية	ما يميز السلعة أو الخدمة عن المنافسين وكيف تقنع الزبون بالشراء وتحديد المنفعة	آليات التسويق وكيفية إيصال السلعة أو الخدمة للمستهلك (قنوات التوزيع) والتغذية الراجعة ووسائل التواصل مع الزبائن	خصائص الفئات المستهدفة وتوزيعهم الجغرافي والعمري و اتجاهاتهم ونمطهم الاستهلاكي وقدراتهم الشرائية

هيكل التكاليف Cost Structure	مصادر الإيرادات Sources of Revenues
التكاليف التشغيلية والرأسمالية اللازمة لخلق القيمة والتشغيل	مصادر الإيرادات وطرق الدفع

Business Model Canvas is a strategic management and lean startup template for developing new or documenting existing business models. It is a visual chart with elements describing a firm's or product's value proposition, infrastructure, customers, and finances. **The Business Model Canvas** is a business tool used to visualize all the building blocks when you want to start a business, including customers, route to market, value proposition and finance.

2. مرحلة الاستثمار Investment Phase

يبدأ رائد الأعمال أو صاحب المشروع في مرحلة الاستثمار بعملية تحويل الفكرة إلى مشروع حقيقي جاهز للتشغيل. وهنا على الريادي إتمام ما يلي (1) اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع و إتمام عمليات التسجيل والترخيص، (2) تحديد مواصفات الموقع واختياره وتهيئته والحصول على التراخيص والموافقات المتعلقة به، (3) إتمام عملية الحصول على التمويل، (4) توفير الأصول الثابتة والاحتياجات الرأسمالية، وشراء مدخلات الإنتاج اللازمة، وتوفير القوى العاملة بمستوياتها المختلفة، (5) إتمام بقية المتطلبات اللازمة للبدء بعملية التشغيل والقيام بعملية التشغيل التجريبي، (6) وتحديد المؤسسات التي يمكن أن يستفيد منها المشروع في مراحله الأولى لا سيما تلك التي تقدم الخدمات التمويلية وخدمات الدعم الفني والتي من أهمها حاضنات الأعمال.

مرحلة الاستثمار
Investment Phase

- هي المرحلة التي يتم خلالها البدء بتنفيذ وبناء المشروع وتجهيزه لغايات البدء بالإنتاج، وتنتهي هذه المرحلة بالتشغيل التجريبي الذي يسبق الافتتاح الرسمي.

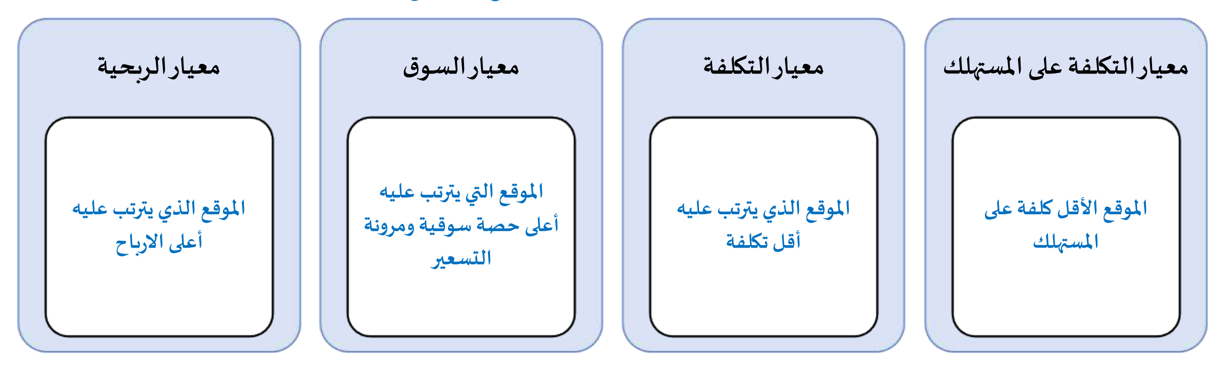
The legal form a firm chooses to operate under is an important decision with implications for how a firm structures its resources and assets. Several legal forms of business are available to entrepreneurial business owners.

من أوائل الخطوات التي يجب على رائد العمل إتمامها أثناء عملية الاستثمار بتحديد الشكل القانوني Legal Form لملكية المشروع الذي يرغب بإنشائه. وترتبط هذه الخطوة بتحديد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات، سواء بين المساهمين أو الشركاء أو بين إدارة المشروع والعاملين، أي من المسؤول قانونياً أمام الغير عن المعاملات التي تتم في المشروع، كالدائنين أو العملاء أو الموردين، كما يحدّد متطلّبات وشروط الحصول على الرخصة وكيفية تنظيم العمل داخل وخارج المشروع. ويتضمن الشكل القانوني: المؤسسة أو الشركة الفردية وشركات الأشخاص (شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة) وشركات الأموال (شركة المساهمة، الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وشركة التوصية بالأسهم).

The main aim of choosing a business location is to achieve a balance between three related objectives: The costs of the operation; The customer service that the business wants to provide; The potential revenues that can be achieved from the location.

أما فيما يتعلق باختيار الموقع Business Location فهناك العديد المعايير التي يمكن الاستناد عليها لاختيار الموقع الأمثل للمشروع، كما هو مبين في الشكل رقم (21). وفي هذا الإطار، لا بد من الإشارة إلى أن هناك محددات وعوامل تؤثر في تحديد الموقع الدقيق للمشروع، منها ما يتعلق بموقع المواد الأولية وأسلوب الإنتاج وأسعار الأرض وأماكن تواجد الفئات المستهدفة وغيرها كما هو مبين في الشكل رقم (22).

الشكل رقم 21: معايير اختيار موقع المشروع



الشكل رقم 22: أهم محددات اختيار موقع المشروع الاستثماري

أسلوب التوزيع	القرب من السوق والمستهلكين	القرب من المواد الأولية
التشريعات	التشريعات والحوافز الجاذبة	حجم ونوع المنافسة
وسائل النقل	خطط التوسع المستقبلية	المدى الطويل والمدى القصير
الفئة المستهدفة	التشبيك والتوطن	مسألة التمويل
حجم المشروع	العادات والتقاليد والمجتمع المحلي	العوامل الشخصية
طبيعة المنتج	طبيعة العملية الانتاجية	القطاع الذي يعمل فيه
عدد المواقع المتاحة	الاستقرار الأمني	الآثار البيئية
التراخيص ومزاولة العمل	هيكل التمويل	توفر الأيدي العاملة
المناخ والتربة	المناخ والتربة	حجم النشاط في المنطقة
التوطن والتشبيك	فرص الانتقال إلى مكان آخر	استراتيجية الإغلاق
سهولة الاستدلال على الموقع	المسؤولية الاجتماعية	الروابط الأمامية والخلفية
حجم السوق (محلي أم خارجي)	التكاليف الرأسمالية والتشغيلية	وسائل النقل
الاسئجار أم التملك	نسبة تكلفة الموقع إلى المجموع	عدد المواد الأولية وتنوع مصادرها
المساحة والمواقف	طبيعة العملاء (فرد أم مؤسسة)	التدفقات النقدية
معدل استقرار العمالة	دراسة البدائل مالياً	المنافسة المتوقعة في المستقبل
دراسة البدائل فنياً	التحليل الرباعي للمواقع المقترحة	التكاليف غير المباشرة للموقع
النمط الاستهلاكي للمجتمع المحلي	مستوى الابتكار في المنتج	هيكل التكاليف

الشكل رقم 23: تأثير قرار اختيار الموقع وتصميمه وبناءه على الأداء المالي المتوقع والقرار الاستثماري

النمو في الايرادات السنوية المتوقعة	آلية التسعير ومستوى الأسعار	فرص استخدام التميز السعري
أسلوب التسويق	القدرة الشرائية ونمط الاستهلاك للعملاء	الحصة السوقية والمبيعات المتوقعة
تكاليف التخزين	تكاليف النقل والتوزيع	تكاليف التسويق
التكاليف التشغيلية	التكاليف الرأسمالية	نسب التالف
كلفة التمويل	فرص الحصول على التمويل	الحوافز والتسهيلات وبيئة الأعمال
تكلفة الايجار وتكلفة التمليك	توفر الأيدي العاملة المطلوبة	هيكل التمويل
نوع الاحتياجات التمويلية	تكاليف الأيدي العاملة	أجور الايدي العامة
تكاليف الخروج من السوق والتسييل	تكاليف التوسع والاندماج	المنافسة بأنواعها
التدفقات النقدية الداخلة	سرعة تصريف المنتج	عدد المنافسين وقدراتهم
المخاطر بأشكالها المختلفة	موسمية الإنتاج والدخل	التدفقات النقدية الخارجة

وفي إطار ربط موضوع اختيار الموقع بدراسة الجدوى، نرى من الضروري الإشارة إلى أن قرار اختيار موقع المشروع يرتبط بشكل مباشر بجميع مكونات دراسة الجدوى، فاختيار الموقع يؤثر في حجم الإيرادات المتوقعة ونفقات التسويق اللازمة (الدراسة السوقية والتسويقية)، كما يؤثر في حجم وقيمة الاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية وهيكل التكاليف (الدراسة الفنية)، كما يؤثر في فرص الحصول على التمويل وتكلفة التمويل (الدراسة التمويلية)، وفي الدراسة البيئية من خلال ما يتركه اختيار الموقع من آثار سلبية و إيجابية على المنطقة الجغرافية المحيطة بالمشروع. ومما سبق نستنج ببساطة أن موقع المشروع يؤثر في ربحية المشروع كونه يؤثر في التدفقات الداخلة Inflow والتدفقات الخارجة Outflow بأشكالها المختلفة. ويبين الشكل رقم (23) تأثير قرار اختيار الموقع وتصميمه وبناءه على الأداء المالي المتوقع والقرار الاستثماري.

أما فيما يتعلق بموضوع التمويل اللازم لإقامة المشروع، فإنه يمكن لرواد الأعمال الاعتماد على مصادر داخلية وأخرى خارجية لتوفير التمويل اللازم. ومن الأخطاء الشائعة بين الكثير من رواد الأعمال اعتبار أن التمويل يعني الاقتراض وهذا غير صحيح، حيث يمكن لرواد الأعمال الاعتماد على مصادر ذاتية فردية أو من الأسرة أو أبناء المجتمع المحلي دون تحمل تكاليف الاقتراض. ويبين الشكل رقم (24) أبرز مصادر تمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم 24: مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة



يبين الشكل رقم (25) أبرز مكونات منظومة المؤسسات الممولة للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ويلاحظ من الشكل تنوع المؤسسات التمويلية وظهور بعض أساليب التمويل الجديدة مثل المستثمر الملاك (الملائكي) وصندوق رأس المال المخاطر ومنصات الإقراض وغيرها، وفيما يلي عرضاً لأبرز المفاهيم الوارد في الشكل وهي: المستثمر الملاك Angle Investor وصناديق رأس المال المغامر Venture Capital Fund وحاضنات الأعمال و التمويل الجماعي والتمويل الأصغر ومؤسسات التمويل الأصغر ومؤسسات ضمن القروض.

الشكل رقم 25: أبرز مكونات منظومة المؤسسات ذات العلاقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة

البنوك التجارية والإسلامية	مؤسسات التمويل التنموية	مؤسسات التمويل المتخصصة Specialized Credit Institutions	مؤسسات التمويل الأصغر MFIs	صناديق رأس المال المغامر Venture Capital Funds	مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي Islamic Microfinance Institution
شبكة المستثمرين الملائكيين Angle Investors	التمويل الجماعي أو تمويل الجمهور Crowdfunding	مؤسسات ضمان القروض Loan Guarantee Programs	حاضنات الأعمال Busines Incubators	برامج الدعم الحكومي ومنصات الإقراض Lending Platforms	المؤسسات الدولية International Organization

المستثمر الملاك
Angel Investor

- شخص يقدم رأس المال للشركات الناشئة التي لا تتمكن من الحصول على التمويل الرسمي بسهولة ويساهم في سد الفجوة الموجودة في تمويل الشركات الناشئة ما بين التمويل القادم من الأصدقاء والعائلة والتمويل القادم من المستثمرين في رأس المال. ويُطلق على المستثمرين الملائكة اسم المستثمرين غير الرسميين Informal Investors، والمستثمرين في البذرة Seed Investors.

رأس المال المغامر
Venture Capital Fund

- هو أحد أشكال ومصادر التمويل الذي تقدمه الصناديق الاستثمارية والشركات الكبرى إلى المشروعات الريادية الناشئة عند بداية تأسيسها، أو في مراحل تطورها، بالنظر إلى ما تتميز به هذه الشركات من فرص نجاح ونمو كبير، إلا أنها في الوقت ذاته، تكون محاطة بمخاطر عالية.

يستخدم المستثمرون الملائكة عادة أموالهم الخاصة، على عكس الرأسماليين المغامرين الذين يهتمون بالأموال المجمعة من العديد من المستثمرين الآخرين، وعلى الرغم من أن المستثمرين الملائكة عادة ما يمثلون الأفراد، فإن الكيان الذي يوفر التمويل قد يكون شركة ذات مسؤولية محدودة أو صندوق ائتمان أو صندوق استثماري. من جانب آخر، يختلف رأس المال المخاطر اختلافاً جوهرياً عن الاقتراض حيث أنه في الحالة الأولى يمتلك الدائن الحق بالمطالبة بماله بغض النظر عن حالة المشروع أو استقراره المالي، بينما بالمقابل، فإن المستثمر في رأس المال المخاطر يقوم بالاستثمار في المشروع وحصل على حصة فيها، وبذلك فإن عوائده تعتمد بشكل كامل على نمو المشروع وقدرته على تحقيق الأرباح.

An angel investor (also known as a business angel, informal investor, angel funder, private investor, or seed investor) is an individual who provides capital for a business start-up, usually in exchange for convertible debt or ownership equity. Venture capital is a type of equity financing that gives entrepreneurial or other small companies the ability to raise funding before they have begun operations or started earning revenues or profits. Venture capital funds are private equity investment vehicles that seek to invest in firms that have high-risk/high-return profiles, based on a company's size, assets, and stage of product development.

حاضنة الأعمال
Incubator

- جهة أو هيئة تتبنى أفكار المبدعين والمبادرين وتوجهها لإنتاج وتقديم منتجات جديدة أو لتطوير سلع أو خدمات قائمة من خلال توفير الدعم الفني وبيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات والقائمين عليها.
- بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارات والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في تأسيس وإدارة وتنمية وتطوير المشروعات الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير) وحماية ورعاية ودعم هذه المشروعات لمدة محدودة (فترة الاحتضان)، بما يخفف عنهم حدة المخاطر التي قد تواجههم.

خدمات الدعم الفني
Technical Support Services

- مجموعة من المنتجات أو الخدمات غير التمويلية التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات، باختلاف أحجامها في التنمية الاقتصادية.
- مجموعة واسعة من الخدمات غير المالية الضرورية لتأمين دخول المشروعات الصغيرة، واستمراريتها، و إنتاجيتها، وتنافسيتها، ونموها.

A Business Incubator is a company that helps new and startup companies to develop by providing services such as management training or office space. **Business Incubator** is a program that gives very early-stage companies access to mentorship, investors, and other support to help them get established. **Accelerators** "accelerate" growth of an existing company, while incubators "incubate" disruptive ideas with the hope of building out a business model and company. So, accelerators focus on scaling a business while incubators are often more focused on innovation.

وتهدف حاضنات الأعمال إلى: (1) تقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى من عمر المشروع، (2) تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتأسيس المشروع والبدء بالإنتاج ، (3) المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المشروع، (4) مساعدة المشروعات في تطوير منتجاتها أو تقديم منتجات جديدة أو الدخول في مجالات نشاطات وقطاعات جديدة، (5) دعم التعاون والتنسيق بين مختلف المشروعات المحتضنة من أجل تعزيز الروابط الأمامية والخلفية،(6) التشبيك بين المشروعات من جهة ومؤسسات التمويل ومؤسسات الدعم الفني من جهة أخرى، (7) المساعدة في إعداد وتنفيذ الخطط التسويقية وتعزيز فرص الوصول إلى الأسواق، والوصول إلى المعلومات اللازمة بأقل التكاليف. وتقدم حاضنات الأعمال حزمة متكاملة ومترابطة من الخدمات المتنوعة والمتعددة، حيث تمكن هذه الخدمات المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من النمو والاستمرار في المراحل الأولى من دورة حياة المشروع، والتوسع في المراحل المتقدمة. وقد تختلف الخدمات المقدمة بشكل بسيط من حاضنة إلى أخرى أو من مشروع إلى آخر نتيجة لاختلاف نشاط ونوع الحاضنة، إضافة إلى اختلاف احتياجات المشروعات المحتضنة من هذه الخدمات. وعلى وجه التحديد، تقدم حاضنات الأعمال مجموعة من الخدمات، أهمها: الخدمات الاستشارية بأنواعها المختلفة، خدمات السكرتاريا والمعلومات، وخدمات بناء القدرات والتدريب، إضافةً إلى مجموعة أخرى من الخدمات العامة. ويبين الشكل رقم (26) مجموعة من الخدمات الاستشارية التي يمكن أن تقدمها الحاضنات لرواد الأعمال والمشروعات المحتضنة.

الشكل رقم 26: الخدمات الاستشارية التي تقدمها حاضنات الأعمال لرواد الأعمال والمشروعات المحتضنة

الأفكار الاستثمارية وتطويرها	إعداد دراسات الجدوى وخطط العمل	استشارات تتعلق بتحسين جودة المنتجات
الاستشارات التسويقية	استشارات إدارية ومحاسبية ومالية	الاستشارات القانونية
استشارات في مجال تنمية الموارد البشرية والتوظيف	استشارات في مجال حماية الملكية الفكرية	استشارات في مجال الحصول على التمويل
تطوير المنتجات والتسعير وإدارة المنتج	استشارات في مجال البيئة	استشارات تتعلق بالتوزيع وإدارة المخزون
استشارات في مجال ضبط التكاليف والمنافسة	مهارات حل المشكلات	التعامل مع التطورات المحلية والإقليمية المؤثرة

أما فيما يتعلق بخدمات السكرتاريا والمعلومات فتشمل خدمات تدريب الكوادر الإدارية اللازمة وتوفير أجهزة الحاسوب والبرامج اللازمة، بالإضافة إلى أعمال التصوير والطباعة وخدمات الهاتف والفاكس والإنترنت ومعالجة النصوص وواجبات موظف الاستقبال، حفظ الملفات واستقبال، وتنظيم المراسلات والمكالمات التليفونية وغيرها. وفيما يتعلق بخدمات بناء القدرات

والتـدريب، تعمـل حاضـنـات الأعمـال علـى تـدريب رواد الأعمـال والقـائمين علـى المشـروع والعـاملين فيهـا وفقـاً للاحتياجـات التدريبيـة لكـل فئـه. أمـا الخـدمات العامـة فتشـمل تـوفير المكاتـب وأمـاكن التخـزين ونظـام وآليـة للعلاقـات العامـة والاشـتراك في المـؤتمرات والمعـارض العالميـة وتـوفير خـدمات الصـيانة، وكـذلك المسـاعدة في الحصـول علـى التمويـل و الحصـول علـى خـدمات إضـافية مـن الخـدمات التي تقـدمها مؤسسـات الـدعم الفنـي المعنيـة بتطـوير المشـروعات الصـغرى والصـغيرة والمتوسطة، والوصول إلى الأسواق والمعلومات.

التمويل الجماعي
Crowdfunding

- اسـتخدام مبـالغ صـغيرة مـن رأس المال يـتم تجميعهـا مـن العديـد مـن الأفـراد لتمويـل مشروعات استثمارية جديدة. ويدعم فكرة التمويل الجماعي سهولة الوصول إلى شبكات واسعة من الأشخاص من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ومو اقع التمويل الجماعي لجمع المستثمرين ورجال الأعمال معاً، مع إمكانية زيادة ريادة الأعمال من خلال توسيع قاعدة المستثمرين خارج الدائرة التقليدية للمالكين والأقارب وأصحاب رؤوس الأموال. ويطلق عليها إسم Social Lending ومصطلح Peer to Peer Lending.

Crowdfunding is the use of small amounts of capital from many individuals to finance a new business venture. **Crowdfunding** makes use of the easy accessibility of vast networks of people through social media and crowdfunding websites to bring investors and entrepreneurs together, with the potential to increase entrepreneurship by expanding the pool of investors beyond the traditional circle of owners, relatives and venture capitalists. **Peer-to-peer lending**, also abbreviated as P2P lending, is the practice of lending money to individuals or businesses through online services that match lenders with borrowers. **P2P lending** is also known as "social lending" or "crowd lending. **A digital lending platform** is an online platform that is used to provide loans directly to borrowers (typically those borrowers are small-to-medium business owners)

التمويل الأصغر
Microfinance

- عملية تقديم خدمات مالية متنوعة للفقراء تتراوح ما بين قروض ومدخرات وتأمينات.
- تقديم قروض صغيرة جداً للعائلات الفقيرة التي لا تتمكن من الحصول على هذه القروض من القطاع المصرفي وذلك لمساعدتهم في الانخراط بنشاطات منتجة أو لتنمية مشاريعهم متناهية الصغر.

مؤسسات التمويل الأصغر
Microfinance Institutions

- مؤسسات مالية تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية وليس خدمات الإقراض فقط للأفراد الذين ليس لهم القدرة على الحصول على تلك الخدمات من المؤسسات المالية الرسمية، القادرين في نفس الوقت على بدء مشروعات استثمارية مدرة للدخل، وذلك بهدف معالجة بعض التحديات التي يعاني منها الكثير من الأفراد الذين تعتبرهم المؤسسات المالية مقترضين لا يحققون شروط منح الائتمان بسبب ما ير افق عملية إقراضهم من مخاطر.

مؤسسات التمويل المتخصصة
Specialized Credit Institutions

- مؤسسات تمويلية تختص بتقديم التمويل لقطاعات معينة أو فئات معينة مثل مؤسسات الإقراض الزراعي والبنوك الصناعية.

Microfinance is a category of financial services targeting individuals and small businesses who lack access to conventional banking and related services. **Microfinance** includes microcredit, the provision of small loans to poor clients; savings and checking accounts; microinsurance; and payment systems, among other services.

مؤسسات ضمان القروض
Loan Guarantee Institutions

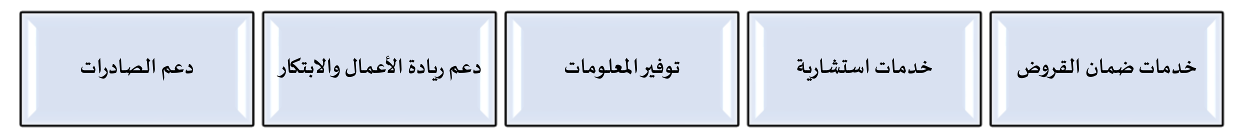
- مؤسسات تسهل حصول مشروعات القطاع الخاص بقطاعاتها وأحجامها المختلفة على التمويل من المؤسسات المصرفية وغير المصرفية. وتعمل مؤسسات ضمان القروض بشكل عام كضامن للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة المقترضة، حيث تقدم الضمانات اللازمة للمقرض (المؤسسات المصرفية وغير المصرفية) لتغطية مخاطر القروض الممنوحة من قبله للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

ويمكن تلخيص أهداف مؤسسات ضمان القروض بما يلي: (1) تعزيز دور الجهاز المصرفي في النشاط الاقتصادي من خلال زيادة الدور الذي تلعبه البنوك التجارية والمؤسسات المالية غير المصرفية في تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، (2) زيادة فاعلية البنوك التجارية والمؤسسات المالية غير المصرفية في تلبية الاحتياجات التمويلية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة غير القادرة على تقديم الضمانات الكافية، (3) المساهمة في نقل النشاطات المدرة للدخل والقطاع غير المنظم إلى القطاع المنظم،

(4) دعم الجهود الرامية إلى نمو المشروعات الصغرى إلى صغيرة والصغيرة إلى متوسطة والمتوسطة إلى كبيرة، (5) تقليل حجم التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة لا سيما في مرحلة التأسيس، (6) زيادة فرص نجاح سياسة التوظيف الذاتي وتخفيف مستوى التوجه للعمل في القطاع العام، (7) تيسير عملية الحصول على التمويل الهادف إلى رفع تنافسية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وزيادة قدراتها التصديرية، (8) والتخفيف من شروط التمويل لدى البنوك التجارية والمؤسسات غير المصرفية.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن العديد من برامج ومؤسسات ضمان القروض تجاوزت في أهدافها ومهامها مسألة تقديم الضمان إلى تقديم مجموعة من خدمات الدعم الفني الداعمة للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. ومن أبرز الخدمات التي تقدمها هذه البرامج والمؤسسات (1) المساعدة في إعداد البيانات المحاسبية وتقديم معلومات عن الأسواق المالية، (2) تقديم خدمات الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال التي من شأنها تحسين قدرة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على التعامل مع متطلبات النظام المصرفي والمؤسسات التمويلية المختلفة، (3) تحسين مستوى تبادل المعلومات بين المقرضين والمقترضين عبر الإنترنت والتي تمكن المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على تبادل معلومات الاقتراض مع البنوك والمفاضلة بين عروض البنوك واختيار البنك الذي يقدم لها أفضل، (4) تقديم خدمات استشارية لرفع القدرات التنافسية وزيادة الإنتاجية، وخدمات وضع خطط العمل وبناء القدرات، (5) وتقديم خدمات رأس المال المخاطر، ودعم التصدير من خلال برامج ضمان الصادرات التي انتشرت على نطاق واسع لحماية المصدرين ضد مخاطر التخلف عن السداد من قبل المستوردين في الخارج وبالتالي تشجيع التصدير. أنظر الشكل رقم (27).

الشكل رقم 27: أبرز الخدمات التي تقدمها برامج ومؤسسات ضمان القروض



A Loan Guarantee Fund is a non-bank financial instrument aimed at facilitating the access of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) to formal lending through the provision of credit guarantees that mitigate the risk of nonrepayment.

وفي إطار استكمال الحديث عن مسألة الحصول على التمويل، نرى من الضروري الحديث عن معايير المفاضلة بين مصادر التمويل. تتم عملية المفاضلة بين مصادر التمويل وفقاً لعدد من المعايير والمؤشرات التي قد تختلف من شخص إلى آخر، ومن أبرز هذه المعايير سعر الفائدة (تكلفة التمويل) والضمانات، إضافة إلى مجموعة أخرى من المعايير المبينة في الشكل رقم (28).

الشكل رقم 28: معايير المفاضلة بين مصادر ومؤسسات التمويل المختلفة

التكاليف غير المباشرة	العامل الديني وتوافق المنتجات مع الشريعة الإسلامية	سرعة اتخاذ القرار الإئتماني	فترة السماح	نوع الضمانات المطلوبة	حجم الضمانات المطلوبة	الموقع الجغرافي للمقرض وتوفر الفروع	سعر الفائدة وتكلفة التمويل المباشرة
تعاون مصدر التمويل مع شركة لضمان القروض	ملائمة المنتجات المالية لاحتياجات المشروع	سهولة الإجراءات وسرعة الحصول على القرار	قيمة القسط الشهري	فترة السداد	قيمة القرض المطلوب وسقف الائتمان	التخصص في مجال تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة	الاستفادة من تجارب الآخرين

3. مرحلة التشغيل Operation Phase

تعتبر مرحلة التشغيل مرحلة الإنتاج الفعلي، وترتبط هذه المرحلة بما تضمنته الدراسة السوقية (الحصة السوقية والجودة ومواصفات المنتج) والدراسة الفنية (الطاقة الإنتاجية والاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية). وفي هذه المرحلة يبدأ المشروع باستخدام عناصر الإنتاج المختلفة لإنتاج سلعة أو خدمة بمواصفات محددة. وتنطوي مرحلة التشغيل على الكثير من النشاطات أهمها: (1) إدارة عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع،(2) تنظيم الشئون المالية والمحاسبية والإدارية، (3) إدارة الموارد البشرية والتدريب، (4) متابعة السوق وعمليات التزويد وإدارة المخزون، (5) مراقبة جودة الإنتاج وقياس رضا المستهلك، (6) إدارة علاقات المشروع الأمامية والخلفية وعلاقته مع المؤسسات ذات العلاقة.

Bootstrapping is building a company from the ground up with nothing but personal savings, and with luck, the cash coming in from the first sales.

مرحلة التشغيل
Operation Phase

- هي المرحلة التي تبدأ بعملية افتتاح المشروع والبدء بعملية التشغيل والإنتاج وما يتبع عملية الإنتاج من عمليات تتعلق بالتسويق والمبيعات وإدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون والأمور المالية واللوجستية.

Bootstrapping

- عملية يقوم فيها رائد الأعمال حيث يقوم بتأسيس وإطلاق مشروع باستخدام رأس مال صغير للغاية أو بدون رأس مال خارجي ودعم مالي، إذ يقوم عادة ببناء مشروعه باستخدام تمويله الخاص أو عبر بعض الدعم المالي البسيط المقدم من قبل الأصدقاء والعائلة. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يسمح لرائد الأعمال بالتحكم بكل قراراته، إلا أنه يحمل مخاطر مالية كبيرة لعدم وجود مصدر دعم مالي خارجي كبير.

أما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية Human Recourse Management فتتضمن كافة النشاطات والقرارات المتعلقة بالتدريب Training والتوظيف Employment وعمليات خلق الولاء الوظيفي ـــ Job Loyalty والرضا الوظيفي Job Satisfaction والتحفيز Motivation وغيرها. أنظر الشكل رقم (29).

الشكل رقم 29: أنشطة إدارة الموارد البشرية



الرضا الوظيفي
Job Satisfaction

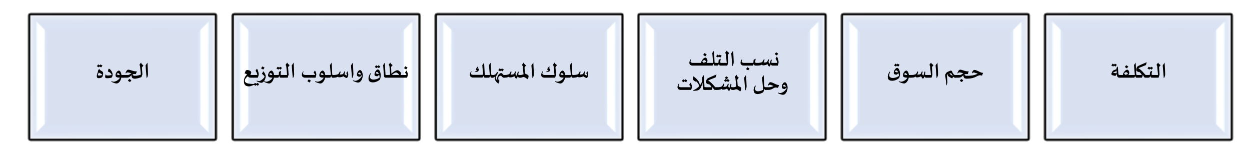
- مصطلح يعبر عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظّف بشكل عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنّه من الأهداف الأساسيّة التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجيّة العمال وتحفيزه.

الولاء الوظيفي
Job Loyalty

- الولاء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من المشاعر الصادقة النابعة من داخل الموظف ذاته في الانتماء والولاء الوَظيفي للمؤسسة التي يعمل فيها؛ فيصبح بداخله شعور قوي بعدم ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر، وأن يكون التقدم والتطور في المؤسسة أهم ما يشغل بال الموظف، وعلى المؤسسة تقديم الدعم الكافي لموظفيها حتى يبقوا دائمي الوَلاء لعملهم.

أما نشاطات الإنتاج Production والتوزيع Distribution فتتعلق بمراقبة الجودة Quality Control وإدارة الجودة Quality Management وتحديد نطاق وأسلوب التوزيع ومتابعة حجم السوق والحصة السوقية Market Share ومتابعة سلوك المستهلك Consumer Behavior وغيرها من الموضوعات التي تساهم في ضبط التكاليف وتعظيم الأرباح Profit Maximization. أنظر الشكل رقم (30).

الشكل رقم 30: أنشطة إدارة الإنتاج والتوزيع



إدارة الجودة
Quality Management

- أن تقوم إدارة المشروع بالإشراف على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز في جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة. ويشمل ذلك تحديد سياسة الجودة، إنشاء وتنفيذ خطط الجودة وضمان فاعليتها، ومر اقبة الجودة وتحسينها بشكل دائم.

مر اقبة الجودة
Quality Control

- مر اقبة أو ضبط الجودة هي العملية التي من خلالها تسعى الشركة لضمان الحفاظ على جودة المنتج أو تحسينها، ويتم تقليل أخطاء التصنيع أو القضاء عليها. تتطلب مر اقبة الجودة أن تخلق الشركة بيئة عمل تكون فيها الإدارة والموظفين في سعي دائم للوصول إلى الكمال. ويتم ذلك من خلال تدريب الموظفين، وخلق معايير لجودة المنتج، واختبار المنتجات للتحقق من عدم وجود اختلافات كبيرة بين المنتجات.

ومن أبرز المصطلحات الحديثة التي تتعلق بعملية الإنتاج ما يسمى المنتج المرن أو منتج الحد الأدنى Minimum Viable Product والإنتاج المرن Lean Production ونموذج الشركة الناشئة Lean Startup ومصطلح Lean Product Development، إضافة إلى عدد من المصطلحات الأخرى ذات العلاقة مثل مصطلح الشركة المرنة Lean Company و,مصطلح تطوير المنتج الرشيق Agile Product Development و مصطلح الإدارة الرشيقة أو المرنة Lean Management و مصطلح إدارة المنتج الرشيق Lean Product Management و مصطلح تصور المنتج الرشيق Lean Product Visualization و مصطلح تطوير فكرة المنتج Product Ideation و مصطلح Minimum Viable Team ومصطلح Minimum Viable Brand ومصطلح Minimum Viable Business ومصطلح Minimum Viable Process.

منتج الحد الأدنى
Minimum Viable Product

- أحد الأساليب التي يتبعها رواد الأعمال عند دخول السوق لأول مرة حيث يقوم بإدخال المنتج إلى السوق بأبسط أشكاله ومن ثم الحصول على التقييمات والتعديلات المطلوبة من قبل المستهلك، ليتم بعدها تعديل المنتج وفقاً لرغبات وتفضيلات الفئة المستهدفة. يسمى أيضا "المنتج الجوهري".

Minimum Viable Product is a version of a product with just enough features to be usable by early customers who can then provide feedback for future product development.

الإنتاج المنخفض التكلفة
Lean Production

- أحد الأساليب الإدارية التي يقوم بها رواد الأعمال، وتنطوي على تقليل التكاليف وضبط عمليات الهدر في الموارد المالية وغير المالية خلال مختلف مراحل عمر المشروع ولكن دون التأثير في الإنتاجية والكفاءة، تسمى أيضاً "الإنتاج الرشيق أو المرن".

Lean production is an approach to management that focuses on cutting out waste, whilst ensuring quality. This approach can be applied to all aspects of a business – from design, through production to distribution. Lean production aims to cut costs by making the business more efficient and responsive to market needs. Although Lean Product Development does incorporate certain principles and guidelines of Lean Production, Lean Product Development focuses on the development of new products to suit the customer, as opposed to improving processes for existing products.

نموذج الشركة الناشئة المرنة
Lean Startup

- أحد نماذج تطوير الأعمال يعكس قدرة الشركة على تعديل عملياتها وأدائها عند اللزوم بسرعة وبأقل خسارة، ويساعد هذا النموذج في رفع كفاءة العمل وتقليل دورة تطوير الشركة الناشئة بالاعتماد بشكل أكبر على التكرار من خلال ثلاثة أطوار هي: البناء والقياس والتعلم. وتكمن فكرة أسلوب الشركة الناشئة المرنة في استثمار الوقت لبناء منتجات أو خدمات تلبي طلبات المستهلكين ، وهذا يقلل الحاجة إلى كمية كبيرة من التمويل المبدئي والتكاليف الكبيرة لاختبارات المنتج وطرحه في الأسواق.

Lean Startup is a methodology for developing businesses and products that aims to shorten product development cycles and rapidly discover if a proposed business model is viable; this is achieved by adopting a combination of business-hypothesis-driven experimentation, iterative product releases, and validated learning. Lean startup emphasizes customer feedback over intuition and flexibility over planning.

وتعتبر عملية التسويق من أبرز معالم مرحلة التشغيل حيث تساهم جهود التسويق في تحقيق الأهداف الربحية وغير الربحية. ومن أبرز المفاهيم المرتبطة بالتسويق الفئة المستهدفة والسوق المستهدف وسلوك المستهلك والمزيج التسويقي Marketing Mix وتجزئة السوق Market Segmentation والوعي بالعلامة التجارية Brand Awareness وتمييز المنتج Product Differentiation ، إضافة إلى مصطلحات Product Mix و Price Mix و Promotion Mix & Place Mix و Product Life Cycle in Marketing Mix .

السوق المستهدف Target Market

- السوق التي ترغب الشركة ببيع منتجاتها وخدماتها فيها أولها، وتشمل مجموعة مستهدفة من العملاء الذين توجه لهم جهودها التسويقية لجذبهم. تحديد السوق المستهدف هو خطوة أساسية في تطوير خطة التسويق، ويمكن فصل السوق المستهدف عن السوق ككل جغرافياً أو حسب القوة الشرائية والخصائص الديمغرافية.

تجزئة السوق Market Segmentation

- مصطلح تسويقي يشير إلى تجميع المشترين المحتملين إلى مجموعات أو قطاعات لها نفس الاحتياجات وتستجيب بشكل مماثل لأساليب التسويق. وتتيح تجزئة السوق للمشروعات استهداف فئات مختلفة من المستهلكين الذين يرون القيمة الكاملة لمنتجات وخدمات معينة بشكل مختلف عن مستهلكين آخرين قد لا يرون نفس القيمة لنفس المنتج.

الوعي بالعلامة التجارية Brand Awareness

- مدى معرفة المستهلكين بوجود منتج أو خدمة لشركة معينة، ويعد خلق الوعي بالعلامة التجارية إحدى الخطوات الرئيسية في الترويج لأي منتج أو خدمة. ويكون الوعي بالعلامة التجارية ذو أهمية عالية عند إطلاق منتجات وخدمات جديدة.

تمييز المنتجات Products Differentiation

- عملية تسويقية تهدف إلى عرض الاختلافات بين المنتجات، وهي عملية تهدف إلى جعل المُنتج أكثر جاذبية من خلال إظهار صفاته الفريدة عن المنتجات المنافسة الأخرى. تُعطي المقدرة على تمييز المنتج بنجاح ميزة تنافسية لبائع المنتج، حيث يرى العملاء بأن هذه المنتجات فريدة من نوعها أو متفوقة على المنتجات المنافسة.

تمييز العلامة التجارية Brand Recognition

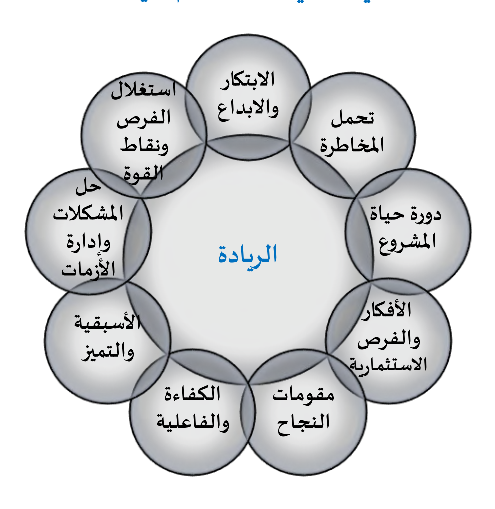
- هو مدى تمكن الجمهور العام (أو السوق المستهدف) من معرفة العلامة التجارية من خلال خصائصها. ويكون تمييز العلامة التجارية أكثر فاعلية عندما يمكن للناس أن يذكروا العلامة التجارية دون التعرض صراحة لاسم الشركة، ولكن بدلاً من ذلك من خلال استخدام الإشارات السمعية أو البصرية مثل شعارها أو الألوان الخاصة بها أو طريقة التعبئة والتغليف التي تستخدمها. وتختلف عن الوعي بالعلامة التجارية.

ريادة الأعمال
Business Entrepreneurship

- عملية تأسيس مشروعات استثمارية جديدة و ابتكارية أو تطوير مشروعات قائمة واستغلال نقاط القوة والفرص المتاحة لتطوير هذه المشروعات بأسلوب ابتكاري.
- ابتكار نظم وممارسات جديدة داخل المشروع من قبل بعض العاملين تحت إشراف مالك أو مدير المشروع لتحسين الأداء الاقتصادي له عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد.
- المبادرة في تصميم وتنظيم المشروعات الجديدة أو القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح من خلال التأكيد على الإبداع والإنتاجية .

تشير التعريفات السابقة إلى أن ريادة الأعمال لا ترتبط بخطوة أو مرحلة واحدة من مراحل الاستثمار أو مراحل دورة حياة المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، بل تبدأ الريادة والابتكار باختيار الفكرة الاستثمارية وتقييمها لبيان مدى الفرصة الاستثمارية التي تنطوي عليها هذه الفكرة، ومن ثم البدء ببناء وتأسيس المشروع الاستثماري مروراً بعملية التشغيل وإدارة عمليات الإنتاج والمبيعات والتسويق وصولاً إلى عملية التقييم والتطوير. وعلى سبيل المثال، قد يمتلك مشروع معين الريادة في مجال وأسلوب التسويق أو الريادة في أسلوب التوزيع أو التعامل مع السوق وهكذا. ونتيجة لاتساع مجالات ظهور القدرات والمهارات الريادية، بدى واضحاً الارتباط الكبيرين مفهوم الريادة وعدد من المفاهيم الأخرى أهمها الإبداع والابتكار والمخاطرة وغيرها، أنظر الشكل رقم (3).

الشكل رقم 3: بعض المفاهيم والمصطلحات التي تدور في محور مفهوم الريادة والمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة



Business Entrepreneurship refers to the concept of developing and managing a business venture to gain profit by taking several risks. Business Entrepreneurship as the combination of innovation, initiative and willingness take risks required to create and operate new businesses.

المالية الخاصة بالمشروع فتتمثل بمتابعة كافة المسائل التي تتعلق بالتدفقات الداخلة Cash Inflow والتدفقات الخارجة Cash Outflow والأرباح Profits بتقسيماتها المختلفة. أما بخصوص علاقات المشروع فتتضمن تنظيم علاقة المشروع بالعمال والموردين والفئات المستهدفة وعلاقته بصاحب المشروع والمجتمع المحلي والجهات التمويلية وغير التمويلية الحكومية وغير الحكومية. وبعيداً عن الخوض في بعض التفاصيل التي تعتبر خارج موضوع هذا الإصدار، يبين الشكل رقم (31) بعض مهام الإدارة الناجحة للمشروع الصغير أو المتوسط.

4. مرحلة التقييم والتطوير Evaluation and Development Phase

تبدأ مرحلة التقييم والتوسع والتطوير بعد السنوات الأولى من عمر المشروع من أجل التعرف على المشكلات التي تواجه المشروع والعمل على تذليلها، ومن أجل البحث عن فرص التوسع والتطوير. وتنطوي هذه المرحلة على العديد من الإجراءات والقرارات أهمها: (1) تحديد معايير تقييم الأداء طويلة الأمد وقصيرة الأمد، (2) تقييم حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية وتقييم حجم السوق الفعلي مقارنة بالحجم المتوقع وبيان الوضع المالي للمشروع، (3) تحديد معوقات العمل ومعوقات النمو وحل المشكلات- إن وجدت، (4) اتخاذ قرارات التوسع الأفقي أو العمودي وتحديد خطوات ونوع وحجم التوسع، وإعداد خطة التوسع أو الاندماج – إن وجدت، (5) البحث عن أسواق جديدة، (6) وتغيير أساليب وتقنيات الإنتاج والبحث في إمكانية تحسين جودة المنتج.

مرحلة تقييم المشروعات والتطوير
Project Evaluation & Development

- المرحلة التي يتم فيها تقييم الأداء المالي والفني للمشروع من خلال عدد من المؤشرات الخاصة بذلك والتي غالباً ما ترتبط بطبيعة المشروع وأهدافه. وتنطوي هذه المرحلة على العديد من القرارات والاستمرار، التوسع، الخروج، ...إلخ.

وبعد إتمام عملية التقييم للمشروعات القائمة، وقد ينجم عن هذه المرحلة عدد من القرارات الاستثمارية التي تتعلق بالتطوير وقد يكون القرار الأفضل في بعض الأحيان هو الخروج الآمن من السوق Safe Exit، ويبين الشكل رقم (32) أبرز الخيارات المتاحة أمام إدارة المشروع. وعلى سبيل المثال، وبالتركيز على قرار تغيير موقع المشروع، يبين الشكل رقم (33) قائمة ببعض الأسباب التي قد تدعو رائد الأعمال وصاحب المشروع إلى تغيير موقع مشروعه.

الشكل رقم 32: نتائج عملية تقييم المشروعات الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة

تغيير الموقع	القوى العاملة والتدريب	المحافظة على الحصة السوقية	دخول سوق جديد	فرع جديد او اغلاق فرع	تغيير أسلوب التسويق	تغيير أسلوب الانتاج	توسعة	تعديل أو تغيير المنتج	منتجات جديدة

الشكل رقم 33: أهم أسباب تغيير الموقع

العائد المتوقع في الموقع الجديد أعلى من الموقع الحالي	رغبة المستثمر بتعديل الأخطاء التي ارتكبها عند اختيار الموقع الحالي	تغير مدخلات الإنتاج و انتقال موقعها وتغير مصدرها	التغير في الطلب وتراجع الحصة السوقية بشكل غير قابل للتعويض
تغير أو تعديل التشريعات والقوانين والحوافز	تكوين ائتلافات مع مشروعات أخرى	انفصال المستثمرين	التوسع لأسباب مختلفة
تغيير مجال الإنتاج بالكامل، الأمر الذي يجعل من الموقع الحالي موقع غير مناسب للنشاط الجديد	محاولة تقليل تكاليف الإنتاج	البحث عن أسواق أكبر و أنماط استهلاكية مختلفة	أسباب اجتماعية ودينية وأسرية
التعثر ونقص السيولة	تغير نمط الملكية (الانتقال من موقع مستأجر إلى موقع مملوك بالكامل أو العكس)	تردي البنية التحتية واهتلاكها (التأثير على العمليات التشغيلية والتكاليف)	تغيير أسلوب الإنتاج والحاجة إلى مساحات ومواصفات إضافية
عدم القدرة على التوسع في الموقع الحالي	ارتفاع الايجار في الموقع الحالي	الرغبة في التوطن والتشبيك مع المشروعات ذات العلاقة	الانتقال من العمل في المنزل إلى السوق
تغيير أسلوب التوزيع	الاعتماد على التصدير بشكل كلي	تغير الأوضاع الأمنية	

مؤشرات قياس الأداء الرئيسية
Key Performance Indicator (KPI)

- هي مجموعة من المؤشرات الكمية التي تستخدمها الشركة (المشروع الاستثماري) لقياس أدائها مع مرور الوقت. تُستخدم تلك القياسات لتحديد مدى تقدم الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وكذلك في مقارنة البيانات المالية للشركة وأداءها مع بيانات وأداء الأعمال التجارية الأخرى في نفس المجال.

الإفلاس
Bankruptcy

- إجراء قانوني ينطوي على الأشخاص المزاولين لأعمال تجارية أو مهنية وكذلك الشركات غير القادرة على تسديد الديون المستحقة لدى الدائنين، حيث تقوم الشركة بتصفية جميع أصولها ثم تخرج من السوق وتبدأ بسداد الديون المستحقة عليها، ويتم توزيع الباقي على المساهمين.

ومن أبرز المصطلحات التي ترتبط بمرحلة التقييم والتطوير مصطلح القوائم المالية Financial Statements وقابلية التوسع Scalability وحق الامتياز Franchise استراتيجية الخروج Strategy Exit المشروع المشترك (الاندماج) Joint Venture.

القوائم المالية
Financial Statements

- مجموعة من القوائم والتقارير المالية التي يعدها المشروع عند تقييم الأداء المالي بشكل دوري، ومن أبرز هذه القوائم: قائمة الدخل Income Statement، وقائمة المركز المالي Balance Sheet، وقائمة الأرباح المحتجزة Undistributed Profits والتدفقات النقدية Cash Flow.

Financial Statements are written records that convey the business activities and the financial performance of a company. **Financial Statements** are often audited by government agencies, accountants, firms, etc. to ensure accuracy and for tax, financing, or investing purposes. **Financial Statements** include: Balance sheet , Income statement, Cash flow statement.

قابلية التوسع
Scalability

- قدرة الشركة أو المُنتج على الأداء الجيد عند زيادة العبء وتوسع العمل، بحيث يتمكن هذا المُنتج من زيادة أدائه وفعاليته في مواجهة زيادة المتطلبات التشغيلية.

Scalability describes a company's ability to grow without being hampered by its structure or available resources when faced with increased production.

حق الامتياز
Franchise

- عقد بين طرفين مستقلين قانونياً و اقتصادياً يقوم بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه مانح الامتياز (Franchisor) بمنح الطرف الأخر والذي يطلق عليه ممنوح الامتياز (Franchisee) الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز وفقاً لتعليماته وتحت إشرافه حصرياً في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية.

المشروع المشترك
Joint Venture

- ترتيب تعاوني بين كيانين أو أكثر من الكيانات التجارية غالباً لغرض بدء نشاط تجاري جديد. يساهم كل كيان بأصول في المشروع المشترك ويو افق على كيفية تقسيم الدخل والمصروفات.

A Franchise is a type of license that grants a franchisee access to a franchisor's proprietary business knowledge, processes and trademarks, thus allowing the franchisee to sell a product or service under the franchisor's business name. **A Franchise** is a joint venture between franchisor and franchisee. **A Joint Venture (JV)** is a business arrangement in which two or more parties agree to pool their resources for the purpose of accomplishing a specific task.

استر اتيجية الخروج
Exit Strategy

- خطة شاملة تهدف إلى مساعدة رواد الأعمال وأصحاب المشروعات في الخروج من السوق في حالات عدم قدرة المشروع على الوصول إلى الأهداف المرجوة، وتساعد هذه الخطة في تقليل التكاليف أو الخسائر المر افقة لعملية الخروج الذي يطلق عليه البعض الخروج الآمن Safe Exit.

A Business Exit Strategy is an entrepreneur's strategic plan to sell his or her ownership in a company to investors or another company or shutting down operations. **An Exit Strategy (or "Exit Plan")** enables the entrepreneur to limit losses.

الشكل رقم 34: أبرز استر اتيجيات الخروج للمشروعات الاستثمارية

الاندماج والاستحواذ Merger and acquisition	الطرح العام الأولي Initial Public Offering	بيع المشروع للمدراء او العاملين Selling Business to Managers and Eployees	التصفية و التسييل Liquiditation	الإفلاس Bankrupcy

وأخيراً، وبعد هذا العرض المبسط لقائمة من المفاهيم والمصطلحات العامة في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فإنه من الضروري التأكيد على عدة مسائل تتعلق برواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتتعلق بالجهود الرامية إلى نشر ثقافة العمل الحر والعمل لحساب النفس. ومن أبرز هذه المسائل ما يلي: (1) يحتاج رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لإتمام مراحل تأسيس المشروع الاستثماري، ويختلف نوع المعارف والمهارات والخدمات اللازمة حسب خصائص رواد الأعمال واحتياجاتهم الفعلية، (2) لا بد من عرض بعض المفاهيم والمصطلحات التفصيلية المتعلقة بمسائل دراسات الجدوى وإدارة وتشغيل المشروع، إضافة إلى تقييم المشروع وتطويره، (3) التدريب المستمر والفعال لرواد الأعمال يعزز نتائج استراتيجية التوظيف الذاتي والسياسات الرامية إلى تعزيز التشغيل والقطاع الخاص، (4) لا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز سياسات التعليم والتعليم العالي بحيث يزيد اهتمام الجامعات بنشر ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة قبيل دخول سوق العمل، (5) لا تقع مسئولية نشر ثقافة ريادة الأعمال وتعزيزها على جهة واحدة، بل لا بد من تظافر جهود جميع الجهات والفئات ذات العلاقة. (6) لا بد من تعزيز مستوى الانسجام بين مختلف السياسات ذات العلاقة كسياسات التشغيل وسياسات الابتكار والإبداع وسياسات التعليم والتعليم العالي وسياسات تنمية القطاع الخاص وسياسات تشجيع الاستثمار المحلي، (7) إن تحقيق متطلبات نمو وتطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة يحتاج إلى عمل جاد من قبل كافة الأطراف بحيث تكون النتيجة تراجع معدلات التعثر وزيادة معدلات التوسع والنمو، وهذا يحتاج إلى متابعة مستمرة ودراسات تحليلية عميقة.

"The Only Place

Where Success Comes Before Work

is in the Dictionary."

المراجع

المراجع العربية

الأغا، وفيق حلمي (2009): "الريادة في الشـــركات العربية بمنظور اســـتراتيجي"، مجلة جامعة الأزهر، ســـلســـلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1-A.

خليل، عبد الرزاق، وأحلام بوعبدلي (2005): "الـذكاء الاقتصــــادي في خدمة منظمة الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصـــاد المعرفة والتنمية الاقتصـــادية، كلية الاقتصـــاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/ 27 أبريل 2005.

الدبوســى، ســـامي الأخضـــر (2017): "رؤية طلاب جامعة تبوك حول ثقافة ريادة الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصـــادية والإدارية والقانونية ، المجلة العربية للعلوم و نشـر الأبحاث، المركز القومي للبحوث، فلسطين، العدد الثامن، المجلد (1)، أكتوبر 2017.

شـمس الدين، فارس يونس ، شـهاب أحمد خضـر، ازاد حسـين طه (2016): " تأثير خصـائص الريادية في متطلبات الريادة الإسـتراتيجية – دراسـة اسـتطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صـلاح الدين"، اربيل"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 5.

العتيبى، منصـــور بن نـايف ، محمـد فتحي موســـى (2015) :"الوعى بثقـافـة ريـادة الأعمـال لـدى طلاب جـامعـة نجران واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية" ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، العدد 162 ، الجزء 2، يناير 2015.

الغلبي، طاهر محســن منصــور (2009): "إدارة وإســتراتيجية منظمات الأعمال المتوســطة والصــغيرة"، دار وائل للنشــر، عمان.

القحطاني، ســالم بن ســعيد آل ناصــر (2012): "الريادة الإســتراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

مقابله ، إيهاب (2017): "الأثر التنموي للمشـروعات المتناهية الصـغر والصـغيرة والمتوسـطة"، سـلسـلة جسـر التنمية، العدد 136، المعهد العربي للتخطيط.

مقابله ، إيهاب (2017): "برامج ضـمان القروض وتمويل المشـروعات الصـغرى والصـغيرة والمتوسـطة" ، سـلسـلة جسـر التنمية، العدد 137، المعهد العربي للتخطيط .

مقابله ، إيهاب (2017): "البنوك التجارية وتمويل المشـروعات الصـغرى والصـغيرة والمتوسـطة" ، سـلسـلة جسـر التنمية، العدد 132، المعهد العربي للتخطيط .

مقابله ، إيهاب (2015): "خرائط فرص الاسـتثمار والمنشـآت الصـغيرة والمتوسـطة"، سـلسـلة جسـر التنمية، العدد 125، المعهد العربي للتخطيط.

مقابله ، إيهاب (2015): "الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة"، سلسلة جسر التنمية ، العدد 122 ، المعهد العربي للتخطيط.

مقابله ، إيهاب (2017): "حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى الصغيرة والمتوسطة"، سلسلة جسر التنمية، العدد 134، المعهد العربي للتخطيط .

مقابله ، إيهاب (2018): "المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة"، سلسلة جسر التنمية ، العدد 143، المعهد العربي للتخطيط..

مقابله ، إيهاب (2019): "مرتكزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة" ، سلسلة جسر التنمية، العدد 146، المعهد العربي للتخطيط.

مقابله ، إيهاب (2020): "أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر" ، سلسلة جسر التنمية، العدد 152، المعهد العربي للتخطيط.

المراجع الأجنبية

Eroglu .O, Plcak . M : " Entrepreneurship, National Culture and Turkey", International Journal of Business and Social Science ,Vol. . (2) , No.(16), Sept 2011, p.146.

Mater .V, Zenovta .C : " Entrepreneurship versus Intrapreneurship ", Review of International Comparative Management ,Vol .(12) , No.(5) , Dec, 2011 , p.972.

Mater .V, Zenovta .C : " Entrepreneurship versus Intrapreneurship ", Review of International Comparative Management ,Vol .(12) , No.(5) , Dec, 2011 , p.972.

National Centre for Entrepreneurship in Education: The Entrepreneurship University: From Concept To Action , Editors: Paul Coyl, Allan Gibb , Gay Haskins , UK , Dec 2013, p.1

Gerlach, A., 2003. Sustainable entrepreneurship and innovation. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp.29-30.

Crals, E. and Vereeck, L., 2004, February. Sustainable entrepreneurship in SMEs: theory and practice. In 3rd Global Conference in Environmental Justice and Global Citizenship, Copenhagen, Denmark.

Schumpeter, J.A., 2000. Entrepreneurship as innovation. Entrepreneurship: The social science view, pp.51-75.

McDaniel, B.A., 2000. A survey on entrepreneurship and innovation. The Social Science Journal, 37(2), pp.277-284.

Kuratko, D.F. and Hodgetts, R.M., 1997. Entrepreneurship. Harcourt College.

Hisrich, R.D., Peters, M.P. and Shepherd, D.A., 2017. Entrepreneurship. McGraw-Hill Education.

Kyrgidou, L.P. and Hughes, M., 2010. Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. European business review.

Kraus, S., Kauranen, I. and Reschke, C.H., 2011. Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. Management research review.

Jasra, J., Hunjra, A.I., Rehman, A.U., Azam, R.I. and Khan, M.A., 2011. Determinants of business success of small and medium enterprises. International Journal of Business and Social Science, 2(20).

Wong, K.Y., 2005. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Industrial management & Data systems.

Huang, S.K. and Wang, Y.L., 2011. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, pp.563-570.

Watkins, J.A., 2012. A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. African journal of business management, 6(21), pp.6324-6330.

Fink, D., 1998. Guidelines for the successful adoption of information technology in small and medium enterprises. International journal of information management, 18(4), pp.243-253.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الاصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس الثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس الثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشاؤها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الإقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد الأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني الأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث الأربعون
مؤشرات الجدارة الإئتمانية	د. ناجي التوني	الرابع الأربعون

الدمج المصرفي	أ. حسّان خضر	الخامس الأربعون
اتخاذ القرارات	أ. جمال حامد	السادس الأربعون
الإرتباط والانحدار البسيط	أ. صالح العصفور	السابع الأربعون
أدوات المصرف الإسلامي	أ. حسن الحاج	الثامن الأربعون
البيئة والتجارة والتنافسية	د. مصطفى بابكر	التاسع الأربعون
الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات	د. مصطفى بابكر	الخمسون
الاقتصاد القياسي	د. بلقاسم العباس	الواحد والخمسون
التصنيف التجاري	أ. حسّان خضر	الثاني والخمسون
أساليب التفاوض التجاري الدولي	أ. صالح العصفور	الثالث والخمسون
مصفوفة الحسابات الاجتماعية وبعض استخداماتها	د. أحمد الكواز	الرابع والخمسون
منظمة التجارة العالمية: من الدوحة إلى هونج كونج	د. أحمد طلفاح	الخامس والخمسون
تحليل الأداء التنموي	د. علي عبد القادر علي	السادس والخمسون
أسواق النفط العالمية	أ. حسّان خضر	السابع والخمسون
تحليل البطالة	د. بلقاسم العباس	الثامن والخمسون
المحاسبة القومية الخضراء	د. أحمد الكواز	التاسع والخمسون
مؤشرات قياس المؤسسات	د. علي عبدالقادر علي	الستون
الإنتاجية وقياسها	د. مصطفى بابكر	الواحد والستون
نوعية المؤسسات والأداء التنموي	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والستون
عجز الموازنة: المشكلات والحلول	د. حسن الحاج	الثالث والستون
تقييم برامج الاصلاح الاقتصادي	د. علي عبد القادر علي	الرابع والستون
حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية	د. رياض بن جليلي	الخامس والستون
مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق الاستهلاكي	د. علي عبدالقادر علي	السادس والستون
اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات	أ. عادل عبدالعظيم	السابع والستون
اقتصاديات التعليم	د. عدنان وديع	الثامن والستون
إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة	د. أحمد الكواز	التاسع والستون
مؤشرات قياس الفساد الإداري	د. علي عبدالقادر علي	السبعون
السياسات التنموية	د. أحمد الكواز	الواحد والسبعون
تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية	د. رياض بن جليلي	الثاني والسبعون
التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي	د. أحمد الكواز	الثالث والسبعون
قياس التحوّل الهيكلي	أ. ربيع نصر	الرابع والسبعون
المؤشرات المركبة	د. بلقاسم العباس	الخامس والسبعون
التطورات الحديثة في الفكر الاقتصادي التنموي	د. علي عبدالقادر علي	السادس والسبعون
برامج الإصلاح المؤسسي	د. رياض بن جليلي	السابع والسبعون
المساعدات الخارجية من أجل التنمية	د. بلقاسم العباس	الثامن والسبعون
قياس معدلات العائد على التعليم	د. علي عبدالقادر علي	التاسع والسبعون
خصائص أسواق الأسهم العربية	د.إبراهيم أونور	الثمانون
التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي	د.أحمد الكواز	الواحد والثمانون
النمو الاقتصادي المحابي للفقراء	د.علي عبدالقادر علي	الثاني والثمانون
سياسات تطوير القدرة التنافسية	د. رياض بن جليلي	الثالث والثمانون
عرض العمل والسياسات الاقتصادية	د. وشاح رزاق	الرابع والثمانون
دور القطاع التمويلي في التنمية	د. وليد عبد مولاه	الخامس والثمانون
تطور أسواق المال والتنمية	د. إبراهيم أونور	السادس والثمانون
بطالة الشباب	د. وليد عبد مولاه	السابع والثمانون
الاستثمارات البينية العربية	د. بلقاسم العباس	الثامن والثمانون

فعالية أسواق الأسهم العربية	د. إبراهيم أونور	التاسع والثمانون
المسئولية الاجتماعية للشركات	د. حسين الأسرج	التسعون
البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية	د. وليد عبد مولاه	الواحد والتسعون
مناطق التجارة الحرة	د. أحمد الكواز	الثاني والتسعون
تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات	د. رياض بن جليلي	الثالث والتسعون
تذبذب أسواق الأوراق المالية	د. إبراهيم أونور	الرابع والتسعون
الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي	د. محمد أبو السعود	الخامس والتسعون
مؤشرات النظم التعليمية	د. رياض بن جليلي	السادس والتسعون
نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة	د. وليد عبد مولاه	السابع والتسعون
حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية	د. بلقاسم العباس	الثامن والتسعون
تمكين المرأة من أجل التنمية	د. رياض بن جليلي	التاسع والتسعون
الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية	د. إبراهيم أونور	المائة
نظام الحسابات القومية لعام 2008	د. أحمد الكواز	المائة وواحد
تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية والنامية	د. بلقاسم العباس	المائة واثنان
الطبقة الوسطى في الدول العربية	د. علي عبدالقادر علي	المائة وثلاثة
كفاءة البنوك العربية	د. وليد عبدمولاه	المائة وأربعة
إدارة المخاطر في الأسواق المالية	د. إبراهيم أونور	المائة وخمسة
السياسات المالية المحابية للفقراء	د. وليد عبدمولاه	المائة وستة
السياسات الاقتصادية الهيكلية	د. أحمد الكواز	المائة وسبعة
خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس التعاون الخليجي	د. رياض بن جليلي	المائة وثمانية
تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية	د. بلقاسم العباس	المائة وتسعة
سياسات العدالة الاجتماعية	د. وليد عبدمولاه	المائة وعشرة
السياسات الصناعية في ظل العولمة	د. بلقاسم العباس	المائة والحادي عشر
ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك المركزية	د. وشاح رزاق	المائة والثاني عشر
التخطيط والتنمية في الدول العربية	د. حسين الطلافحة	المائة والثالث عشر
التخطيط الاستراتيجي للتنمية	د. وليد عبدمولاه	المائة والرابع عشر
سياسات التنافسية	أ. صالح العصفور	المائة والخامس عشر
منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة	د. محمد أمين لزعر	المائة والسادس عشر
شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي	أ. بلال حموري	المائة والسابع عشر
الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية	د. أحمد الكواز	المائة والثامن عشر
اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية	د. محمد عمر باطويح	المائة والتاسع عشر
حدود السياسات الاقتصادية	د. أحمد الكواز	المائة والعشرون
التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي	د. محمد أمين لزعر	المائة والواحد والعشرون
الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة	د. ايهاب مقابله	المائة والثاني والعشرون
التدريب وبناء السلوك المهني	د. فهد الفضالة	المائة والثالث والعشرون
المخاطر الاجتماعية	د. فيصل حمد المناور	المائة والرابع والعشرون
خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة	د. ايهاب مقابله	المائة والخامس والعشرون
رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية: حالة الدول العربية	د. وليد عبدمولاه	المائة والسادس والعشرون

العنوان	المؤلف	العدد
الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية	د. نواف أبو شمالة	المائة والثامن والعشرون
النمو الشامل	د. أحمد الكواز	المائة والتاسع والعشرون
تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى	د.نواف أبو شمالة	المائة والثلاثون
تطوير تمويل التنمية	د. أحمد الكواز	المائة والواحد والثلاثون
البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة	د. إيهاب مقابله	المائة والثاني والثلاثون
تمكين المرأة العربية في المجال التنموي	د. فيصل المناور	المائة والثالث والثلاثون
حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة	د. إيهاب مقابله	المائة والرابع والثلاثون
الدول العربية وتنويع الصادرات	د. محمد أمين لزعر	المائة والخامس والثلاثون
الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة	د. إيهاب مقابله	المائة والسادس والثلاثون
برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة	د. إيهاب مقابله	المائة والسابع والثلاثون
من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية المستدامة 2030: التقييم والمستجدات	أ.د. حسين الطلافحه أ. عمر ملاعب	المائة والثامن والثلاثون
السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة	د. نواف أبو شماله	المائة والتاسع والثلاثون
الجدارة في العمل	د. فهد الفضالة	المائة والأربعون
التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة	د. محمد باطويح	المائة والواحد والأربعون
التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة	د. عوني الرشود	المائة والثاني والأربعون
المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة	د. إيهاب مقابله	المائة والثالث والأربعون
تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (1960-2017)	د.علم الدين بانقا	المائة والرابع والأربعون
العمل التطوعي والتنمية	د. فيصل المناور أ. عبدالله بوعجيلة	المائة والخامس والأربعون
مرتكزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة	د. ايهاب مقابله	المائة والسادس والأربعون
تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية	أ. عبدالله بوعجيلة	المائة والسابع والأربعون
استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد المعرفة في الدول العربية	د. محمد باطويح	المائة والثامن والأربعون
التعلم الريادي	د. علم الدين بانقا أ. صفاء المطيري	المائة والتاسع والأربعون
المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية: أية مصداقية؟	د. محمد أمين لزعر	المائة والخمسون
الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد- 19)	أ. عمر ملاعب	المائة والواحد والخمسون
أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر	د. إيهاب مقابله أ. محمد عواوده	المائة والثاني والخمسون
مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة	أ.د. إيهاب مقابله د. سهيل مقابله أ. عمر ملاعب	المائة والثالث والخمسون

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm

المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

: 24844061 (965)24843130 : (965)24842935



تابعونا:









